

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**PLAN DE MEJORAMIENTO PARA EL SERVICIO DE INCUBACIÓN  
DE EMPRENDIMIENTOS DE LA CORPORACIÓN DE PROMOCIÓN  
ECONÓMICA CONQUITO PARA BENEFICIO DE LOS  
CIUDADANOS DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO Y SU  
ÁREA DE INFLUENCIA**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN Y DE GESTIÓN EMPRESARIAL  
DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERÍA COMERCIAL**

**HERNANDO JULIÁN FLORES VILLACÍS**

**DIRECTOR: MGTR. CHRISTIAN FAJARDO**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN ESTRATÉGICA  
DE LAS ORGANIZACIONES**

**QUITO, DICIEMBRE 2016**

**DIRECTOR:**

Ing. Christian Fajardo

**INFORMANTES:**

Ing. Jorge Altamirano

Ing. Mayra Beltrán

## **DEDICATORIA**

A Dios, pues Él es el camino, la verdad y la vida. Todas y cada una de las bendiciones que recibimos a lo largo de la existencia son inmerecidas. Es su infinita misericordia que nos permite gozar de una vida plena. Por ello, el servicio a los demás es nuestra obligación, un modo de retribuir apenas una fracción de lo recibido.

A mi madre y a mi padre, por ser el pilar fundamental de mi existencia. Gracias por forjar un maravilloso núcleo familiar con amor, paciencia, abnegación y alegría. Gracias por ser el complemento perfecto el uno del otro, y enseñarme que aún es posible el amor eterno entre dos personas. Todo lo que soy el día de hoy, es gracias a ustedes.

A mi hermana, por ser mi compañera de viaje y mi mejor amiga. Gracias por siempre estar ahí cuando más lo he necesitado, abrirme los ojos cuando ha sido necesario y permitirme reír cada día de mi vida.

A la Isa, mi segunda madre. Gracias por ser mi ejemplo de superación, por enseñarme la humildad, la honestidad y la alegría.

A la Mamí, mi abuelita amada que ahora me acompaña desde el cielo. Gracias por ser la gestora y líder de la maravillosa familia que nos dejaste como legado.

***Gordito***

## **AGRADECIMIENTO**

A Andrés Rojas, por ser mi mejor amigo. Las palabras sobran hermano, sé que contaré contigo para toda la vida, sin importar las distancias. Gracias por todo.

A Francisco León, mi primo que más que eso es un hermano. Tú fuiste mi ejemplo a seguir durante la niñez y adolescencia, y mucho de lo que soy es gracias a vos.

A Carla Gómez, por haber sido un pilar fundamental del desarrollo de esta tesis, y por ser mi compañera perfecta. Gracias por todo mi amor. Vamos por más.

A Camilo Imbacuán, con quien hemos compartido todos los años de universidad. Sin vos mi universidad no hubiera sido igual de divertida. Gracias chino.

A las Hetairas, mis hermanos del alma desde las épocas del colegio. Mientras más camino por la vida, más entiendo que amistades como ésta son casi un mito. Pero nosotros la tenemos. #VVSince1992

A mi director de tesis, Christian Fajardo, por haber sido un mentor impecable. Verdaderamente una suerte trabajar con usted, Profe. Muchas gracias.

A la PUCE, por ser la casa de tantas aventuras, experiencias y aprendizajes. Gracias por haberme brindado la oportunidad de vivir un año de intercambio en Pitzer College, CA.

***Hernando***



## ÍNDICE DE CONTENIDOS

1.	CAPÍTULO 1: SITUACIÓN ACTUAL DE CONQUITO .....	1
1.1.	ANTECEDENTES .....	1
1.1.1.	Historia de la incubación de emprendimientos .....	1
1.1.2.	Caracterización del ecosistema de emprendimiento de Quito.....	5
1.1.2.1.	Sector Público .....	6
1.1.2.2.	Sector Privado .....	8
1.1.2.3.	Academia.....	9
1.2.	GENERALIDADES .....	10
1.2.1.	Nombre o Razón Social.....	10
1.2.2.	Tipo de Organización .....	10
1.2.3.	Estatutos .....	11
1.3.	ENTORNO GENERAL Y ESPECÍFICO .....	16
1.3.1.	Entorno General.....	16
1.3.1.1.	Análisis Político-Económico.....	16
1.3.1.2.	Análisis Tecnológico.....	17
1.3.1.3.	Análisis Socio-Cultural .....	18
1.3.2.	Entorno Específico .....	19
1.3.2.1.	Competidores .....	19
1.3.2.2.	Clientes.....	20
1.3.2.3.	Proveedores .....	21
2.	CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO .....	22
2.1.	METODOLOGÍA DE EMPRENDIMIENTO.....	22
2.1.1.	Metodología Lean Startup .....	22
2.1.2.	Creative Problem Solving.....	23
2.1.3.	Javelin Experiment Board .....	25
2.1.4.	Lean Canvas .....	27
2.1.5.	Business Model Canvas.....	28
2.2.	ESTRUCTURACIÓN DE UN MODELO DE NEGOCIO .....	30
2.2.1.	Segmento de Clientes .....	30
2.2.2.	Propuesta de Valor .....	32
2.2.3.	Canales .....	33
2.2.4.	Relación con el Cliente.....	35
2.2.5.	Actividades y Alianzas Clave.....	36

2.2.6.	Fuentes de Ingreso .....	37
2.2.7.	Estructura de Costos .....	38
2.2.8.	Ventaja Competitiva .....	40
3.	<b>CAPÍTULO 3: PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA EL SERVICIO DE INCUBACIÓN DE EMPRENDIMIENTOS DE CONQUITO .....</b>	<b>42</b>
3.1.	<b>MODELO DE NEGOCIO DEL SERVICIO DE INCUBACIÓN .....</b>	<b>42</b>
3.1.1.	Business Model Canvas aplicado al servicio.....	42
3.1.1.1.	Segmento de Clientes .....	42
3.1.1.2.	Propuesta de Valor .....	43
3.1.1.3.	Canales .....	43
3.1.1.4.	Relación con Clientes .....	44
3.1.1.5.	Fuentes de Ingreso.....	45
3.1.1.6.	Actividades Clave .....	45
3.1.1.7.	Recursos Clave .....	46
3.1.1.8.	Alianzas Clave.....	47
3.1.1.9.	Estructura de Costos.....	49
3.1.2.	Estrategias para la atracción de emprendimientos.....	49
3.1.3.	Estructuración de Red de Mentores .....	51
3.1.4.	Análisis de Precio del servicio.....	53
3.1.4.1.	Situación Actual .....	53
3.1.4.2.	Análisis de Carga Laboral Asesores de Incubación .....	54
3.1.4.3.	Precio Recomendado.....	62
3.1.5.	Planificación Anual de Eventos.....	63
3.1.6.	Documentos Casos de Éxito .....	65
3.1.7.	Mecanismos de Financiamiento .....	66
3.2.	<b>ESPECIFICACIONES TÉCNICAS DEL SERVICIO DE INCUBACIÓN .....</b>	<b>67</b>
3.2.1.	Formatos de Registro.....	67
3.2.2.	Estructura de Expedientes .....	68
3.2.3.	Parámetros de Desempeño para Asesores .....	69
3.2.4.	Políticas para Emprendedores .....	70
3.3.	<b>CONTROL Y EVALUACIÓN DEL SERVICIO DE INCUBACIÓN .....</b>	<b>71</b>
3.3.1.	Encuestas de Satisfacción Aplicadas a Emprendedores .....	71
3.3.2.	Análisis Cumplimiento Compromisos Asesores Incubación .....	76

4. CAPÍTULO 4: EVALUACIÓN DE POSIBLES RESULTADOS LUEGO DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MEJORAMIENTO .....	79
4.1. ACTIVOS .....	79
4.1.1. Activos Fijos.....	79
4.2. COSTOS Y GASTOS.....	80
4.2.1. Costos de Mano de Obra .....	80
4.2.2. Gastos Administrativos .....	80
4.3. ESTADO DE SITUACIÓN PROYECTADO .....	81
4.4. ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL .....	83
4.5. PRESUPUESTO.....	84
4.5.1. Ingresos.....	84
4.5.2. Egresos .....	84
4.6. ESTADOS FINANCIEROS .....	85
4.6.1. Estado de Situación Proyectado .....	85
4.6.2. Estado de Resultados Integral .....	87
4.6.3. Flujo de Efectivo .....	88
4.7. MÉTODOS DE EVALUACIÓN QUE TOMAN EN CUENTA EL VALOR DEL DINERO A TRAVÉS DEL TIEMPO .....	90
4.7.1. Valor Presente Neto (VPN o VAN) .....	90
4.7.2. Tasa Interna de Retorno (TIR).....	90
4.7.3. Tasa de Descuento .....	91
4.7.4. Período de Recuperación de Inversión .....	91
4.7.5. Relación Beneficio Costo .....	92
4.8. PUNTO DE EQUILIBRIO.....	92
4.9. IMPACTO EN AUTOGESTIÓN .....	93
4.9.1. Subsidio del Municipio.....	93
4.10.2 Dependencia Financiera del Área de Emprendimiento e Innovación .....	94
5. CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	96
5.1. CONCLUSIONES .....	96
5.2. RECOMENDACIONES.....	98
REFERENCIAS .....	101





## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1: Tarifario Actual ConQuito .....</b>	<b>54</b>
<b>Tabla 2: Actividades Asesores Período Enero - Mayo 2016 – Escenario Bajo .....</b>	<b>55</b>
<b>Tabla 3: Horas Asignadas por Actividad Asesores - Escenario Bajo .....</b>	<b>55</b>
<b>Tabla 4: Tiempo Adicional Actividades Asesores - Escenario Bajo .....</b>	<b>55</b>
<b>Tabla 5: Horas Dedicadas por Actividad Asesores - Escenario Bajo .....</b>	<b>56</b>
<b>Tabla 6: Tabulación Horas Utilizadas Asesores - Escenario Bajo .....</b>	<b>56</b>
<b>Tabla 7: Actividades Asesores Período Enero - Mayo 2016 – Escenario Medio .....</b>	<b>57</b>
<b>Tabla 8: Horas Asignadas por Actividad Asesores - Escenario Medio .....</b>	<b>58</b>
<b>Tabla 9: Tiempo Adicional Actividades Asesores - Escenario Medio .....</b>	<b>58</b>
<b>Tabla 10: Horas Dedicadas por Actividad Asesores - Escenario Medio .....</b>	<b>58</b>
<b>Tabla 11: Tabulación Horas Utilizadas Asesores - Escenario Medio .....</b>	<b>59</b>
<b>Tabla 12: Actividades Asesores Período Enero - Mayo 2016 – Escenario Alto .....</b>	<b>60</b>
<b>Tabla 13: Horas Asignadas por Actividad Asesores - Escenario Alto .....</b>	<b>60</b>
<b>Tabla 14: Tiempo Adicional Actividades Asesores - Escenario Alto .....</b>	<b>60</b>
<b>Tabla 15: Horas Dedicadas por Actividad Asesores - Escenario Alto .....</b>	<b>61</b>
<b>Tabla 16: Tabulación Horas Utilizadas Asesores - Escenario Alto .....</b>	<b>61</b>
<b>Tabla 17: Preguntas Encuesta Diagnóstico - Evaluación Asesores .....</b>	<b>72</b>
<b>Tabla 18: Resultados Encuesta Diagnóstico - Evaluación Asesores .....</b>	<b>72</b>
<b>Tabla 19: Encuesta Diagnóstico - Evaluación Equipo Emprendimiento e Innovación .....</b>	<b>73</b>
<b>Tabla 20: Encuesta Diagnóstico - Evaluación Otros Departamentos .....</b>	<b>73</b>
<b>Tabla 21: Encuesta Diagnóstico - Evaluación Charlas y Talleres .....</b>	<b>74</b>
<b>Tabla 22: Encuesta Diagnóstico - Evaluación Impacto Servicio Incubación .....</b>	<b>75</b>
<b>Tabla 23: Encuesta Diagnóstico - Evaluación Apoyo ConQuito .....</b>	<b>76</b>
<b>Tabla 24: Leyenda Cumplimiento Compromisos Asesores .....</b>	<b>77</b>
<b>Tabla 25: Análisis Cumplimiento Compromisos Asesores, Período Enero - Mayo 2016 .....</b>	<b>77</b>
<b>Tabla 26: Activos Fijos .....</b>	<b>79</b>
<b>Tabla 27: Costo de Mano de Obra .....</b>	<b>80</b>
<b>Tabla 28: Gastos Administrativos .....</b>	<b>81</b>
<b>Tabla 29: Balance de Situación Proyectado .....</b>	<b>82</b>
<b>Tabla 30: Estado de Resultados Integral .....</b>	<b>83</b>
<b>Tabla 31: Presupuesto de Ingresos .....</b>	<b>84</b>
<b>Tabla 32: Presupuesto de Egresos .....</b>	<b>85</b>
<b>Tabla 33: Estado de Situación Proyectado 5 años .....</b>	<b>86</b>
<b>Tabla 34: Estado de Resultados Proyectado 5 años .....</b>	<b>87</b>
<b>Tabla 35: Flujo de Efectivo 5 años .....</b>	<b>89</b>
<b>Tabla 36: Valor Actual Neto .....</b>	<b>90</b>
<b>Tabla 37: Tasa Interna de Retorno .....</b>	<b>90</b>
<b>Tabla 38: Tasa de Descuento .....</b>	<b>91</b>
<b>Tabla 39: Período de Recuperación de la Inversión .....</b>	<b>91</b>
<b>Tabla 40: Relación Beneficio-Costo .....</b>	<b>92</b>
<b>Tabla 41: Punto de Equilibrio .....</b>	<b>92</b>
<b>Tabla 42: Proporción Subsidio Municipal .....</b>	<b>94</b>
<b>Tabla 43: Incremento Monto Autogestión .....</b>	<b>95</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1: Javelin Experiment Board .....</b>	<b>26</b>
<b>Figura 2: Lean Canvas .....</b>	<b>27</b>
<b>Figura 3: Business Model Canvas .....</b>	<b>29</b>
<b>Figura 4: Capacidad Utilizada Asesor 1 – Escenario Bajo .....</b>	<b>56</b>
<b>Figura 5: Capacidad Utilizada Asesor 2 - Escenario Bajo .....</b>	<b>57</b>
<b>Figura 6: Capacidad Utilizada Asesor 1 - Escenario Medio.....</b>	<b>59</b>
<b>Figura 7: Capacidad Utilizada Asesor 2 - Escenario Medio.....</b>	<b>59</b>
<b>Figura 8: Capacidad Utilizada Asesor 1 - Escenario Alto .....</b>	<b>61</b>
<b>Figura 9: Capacidad Utilizada Asesor 2 - Escenario Alto .....</b>	<b>62</b>
<b>Figura 10: Evaluación Asesores - Encuesta Diagnóstico .....</b>	<b>72</b>
<b>Figura 11: Evaluación Equipo Emprendimiento e Innovación - Encuesta Diagnóstico .....</b>	<b>73</b>
<b>Figura 12: Evaluación Otros Departamentos - Encuesta Diagnóstico .....</b>	<b>74</b>
<b>Figura 13: Evaluación Charlas y Eventos - Encuesta Diagnóstico .....</b>	<b>75</b>
<b>Figura 14: Evaluación Impacto Servicio Incubación - Encuesta Diagnóstico .....</b>	<b>75</b>
<b>Figura 15: Evaluación Apoyo de ConQuito .....</b>	<b>76</b>
<b>Figura 16: Fórmula Tasa Interna de Retorno .....</b>	<b>91</b>
<b>Figura 17: Fórmula Punto de Equilibrio.....</b>	<b>92</b>

## **RESUMEN EJECUTIVO**

ConQuito es la agencia local de desarrollo económico del Distrito Metropolitano de Quito. Como tal, impulsa iniciativas en diferentes campos, para promover la economía de la ciudad y sus pobladores. Dentro de su unidad de Emprendimiento e Innovación, existe el servicio de incubación de emprendimientos que busca brindar asesoría y acompañamiento a nuevos negocios que presenten potencial de crecimiento. Este servicio se creó en el año 2015, con resultados interesantes y diversas oportunidades de mejora.

El presente trabajo tiene como objetivo analizar la situación actual del servicio de incubación, investigar la teoría existente acerca de la metodología de desarrollo de emprendimientos, proponer un plan de mejoramiento y examinar los posibles resultados de su implementación. Se ha empleado un enfoque cualitativo, un método de investigación analítico-sintético, así como fuentes primarias y secundarias para el desarrollo del trabajo.

Los posibles resultados de la implementación del plan de mejoramiento propuesto serían un incremento en la capacidad de seguimiento y monitoreo a los proyectos incubados, una reducción en el nivel de dependencia financiera del servicio de incubación respecto de fondos municipales, y una mayor visibilidad de los proyectos dentro del ecosistema de emprendimiento.

## INTRODUCCIÓN

El servicio de incubación de proyectos de emprendimiento en ConQuito se formalizó y estructuró en el año 2015, por lo cual sigue en una fase de prueba y error. Existen expedientes acerca de los proyectos que han recibido este servicio, documentos informativos y de reglamentación, formatos de registro de distintos tipos, asesores externos contratados para trabajar directamente con los emprendimientos, entre otros elementos que permiten al servicio encontrarse en marcha actualmente. Sin embargo, en este 2016, con el panorama de negocios más complejo y globalizado que nunca, es necesario rediseñar este servicio en beneficio de la ciudadanía del Distrito Metropolitano de Quito.

Dentro del primer capítulo se analiza la situación actual del servicio de incubación y los actores más importantes del ecosistema de emprendimiento en la ciudad. En el segundo capítulo del presente trabajo, se expone los resultados de la investigación realizada acerca de la teoría existente acerca de metodología para desarrollo de emprendimientos. Dentro del tercer capítulo, se propone un plan de mejoramiento para el servicio. En el cuarto capítulo, se expone los posibles resultados de la implementación del plan de mejoramiento en el servicio de incubación de emprendimientos de la Corporación de Promoción Económica ConQuito.



## **CAPÍTULO 1: SITUACIÓN ACTUAL DE CONQUITO**

### **1.1. ANTECEDENTES**

#### **1.1.1. Historia de la incubación de emprendimientos**

El origen de las incubadoras de emprendimientos en el mundo se remonta al año 1959, cuando “Batavia Industrial Center” fue establecido en Estados Unidos. La empresa de bienes raíces “Mancuso” adquirió un edificio de gran envergadura en la ciudad de Batavia, N.Y. cuando la empresa “Massey-Ferguson” se vio obligada a cerrar sus operaciones, lo cual dejó sin plaza de empleo a aproximadamente 2000 personas de la zona. Al encontrarse la nueva empresa propietaria con una gran dificultad para arrendar el espacio, se vio obligada a dividirlo en pequeñas oficinas y arrendarlas a distintos negocios. Finalmente, estos pequeños negocios comenzaron a solicitar asesoría en temas de gestión y levantamiento de capital, con lo cual nació la primera incubadora de emprendimientos a nivel mundial (Ryzhonkov, 2013).

A inicios de la década de 1960 las incubadoras empresariales comenzaron a ser vistas como una potencial herramienta de desarrollo económico. Fue así que comenzaron a proliferar lentamente alrededor de Estados Unidos, siendo la mayoría de ellas parcialmente financiadas por el Estado, a manera de respuesta a la necesidad de una reestructuración económica en el país. En el año 1964, se consolidó el primer gran esfuerzo de la academia en relación con las incubadoras de negocios. El “University City Science Centre” fue

creado en la ciudad de Philadelphia, Pennsylvania por un consorcio de 28 instituciones de educación superior en la ciudad, el cual trajo consigo el establecimiento de un programa formal de apoyo para el establecimiento y desarrollo de empresas, estableciendo uno de los primeros espacios urbanos de incubación e investigación. (Ryzhonkov, 2013)

En la década de 1970, los esfuerzos de la “National Science Foundation” por estimular e institucionalizar las buenas prácticas de incubación empresarial, dieron un nuevo empuje al ecosistema de incubadoras en Estados Unidos. Para el año 1972 los espacios de incubación comenzaron a expandirse a Europa, mediante la creación de la primera incubadora de Londres, Inglaterra. Al igual que en Estados Unidos, las incubadoras comienzan a ser consideradas herramientas viables para el desarrollo económico. Esto, junto al cierre de empresas manufactureras de acero, impulsó la creación de más espacios de incubación tanto por parte del sector privado como del Estado.

Otro hito importante fue la creación del “Technology Enterprise Center” en Philadelphia en el año 1976, enfocado hacia empresas de base tecnológica, dentro del cual se creó una docena de programas de apoyo a emprendedores. Para el año 1980 había un total de doce incubadoras de emprendimientos funcionando en Estados Unidos, específicamente en la zona del Noreste, la cual había sido la más afectada por el cierre de plantas de fabricación de acero. Durante este mismo año, surgió un interesante fenómeno de trabajo colaborativo entre la empresa privada y el sector público. Una empresa



llamada “Control Data Corporation”, bajo el liderazgo de William Norris, creó la división “City Venture Corporation (CVC)”, la cual se encargó de crear incubadoras empresariales en distintas ciudades de Estados Unidos, en busca de solucionar diversas problemáticas sociales propias de cada una de estas zonas geográficas, con el enfoque de trabajar conjuntamente con el gobierno central. (Ryzhonkov, 2013)

En el año 1984 se realizó por primera vez un estudio nacional de incubadoras de negocios en Estados Unidos, “Business Incubator Profiles”, el cual reportó que más de la mitad de ellas tenían menos de un año de creación. Durante este mismo año, se creó el “European Business & Innovation Centre Network (EBN)” en Bélgica con el apoyo de empresas líderes en diversas industrias. Durante los siguientes años, los esfuerzos de la “U. S. Small Business Administration (SBA)” fueron determinantes en la proliferación de estos espacios de emprendimiento. Esta organización llevó a cabo una serie de conferencias regionales para difundir información acerca de la incubación de negocios, lo cual resultó en un salto considerable en el ritmo de creación estos espacios, logrando un nivel de 70 incubadoras inauguradas en el año 1987, respecto a las 20 anuales que se registraron apenas tres años atrás.

En el año 1987, la primera incubadora de negocios de China fue establecida en la ciudad de Wuhan. Durante la siguiente década, el gobierno de ese país ejecutó un plan de incentivo llamado “Toch Program” para la creación de espacios de emprendimiento, tales como las incubadoras. El modelo de

gestión consistía en la provisión de infraestructura y acceso a capital de riesgo por parte del gobierno, con un enfoque muy ligero en los servicios de valor agregado tales como la asesoría y acompañamiento. A partir del año 1997 se llevó a cabo la segunda parte de este programa gubernamental, fruto del cual las incubadoras chinas comenzaron a especializarse en áreas del conocimiento específicas tales como ingeniería de materiales, desarrollo de software y tecnologías amigables con el medio ambiente. Se crearon los servicios de pre y post incubación para emprendimientos, y se comenzaron a generar redes locales, regionales y nacionales entre los distintos espacios de incubación con el fin de compartir recursos, experiencias y conocimiento. De la misma forma, cabe resaltar la creación de “MENAinc”, la primera red de incubadoras y parques tecnológicos en África, durante el año 2007.

Durante la segunda mitad de la década de 1990 comenzaron a surgir las incubadoras que luego se convertirían en referentes a nivel mundial, para el desarrollo de emprendimientos exitosos. En 1996, “Idealab” fue creado por Bill Gross, con el objetivo de reunir a sus empleados en torno a varias ideas nuevas, trabajarlas en conjunto y llevar las mejores al mercado mediante la atracción de capital y talento humano capacitado. Con el éxito de espacios como “Idealab”, se generó un cambio importante de enfoque hacia las incubadoras con fines de lucro, pues el mercado avizoraba gran potencial de generación de riqueza en este modelo de gestión. Según un estudio realizado por Dave Wright de Aberdeen Group, el número de incubadoras aumentó de 37 en el año 1998 a más de 400 en el año 2000. Otras dos incubadoras que se convirtieron rápidamente en referentes fueron “TechStars” y “Y-

Combinator”, creadas por David Cohen y Paul Graham, respectivamente. Estas últimas tomaron un enfoque de “aceleración de emprendimientos”, sometiendo a los proyectos a un programa intensivo de trabajo de aproximadamente 3 meses con un enfoque especial en la mentoría y asesoramiento por parte de experimentados emprendedores de base tecnológica.

El crecimiento de las incubadoras empresariales ha sido acelerado durante las últimas décadas. Según (Ryzhonkov, 2013), en el año 2000 existían 3200 incubadoras a nivel global; para el año 2007 este número había crecido a 5000, y en la última medición realizada, durante el año 2013, existían 9000 incubadoras a escala mundial. Es importante recalcar que históricamente el porcentaje de incubadoras presentes en Latinoamérica es relativamente bajo, en comparación con su nivel alto de población.

### **1.1.2. Caracterización del ecosistema de emprendimiento de Quito**

El ecosistema de emprendimiento es definido por Javier Albuja, Coordinador Técnico de ConQuito, como un “conjunto de condiciones que permiten el trabajo articulado entre distintos actores y procesos que fortalecen la actividad emprendedora y de innovación” (Redacción Quito, 2014). A partir de esta definición podemos identificar a los actores del ecosistema de emprendimiento de Quito como aliados estratégicos de todo aquel que se encuentre en busca de iniciar un nuevo proyecto de negocio. Estas entidades buscan brindar apoyo al emprendedor desde diversas

perspectivas, tales como la capacitación, asesoría, inversión, financiamiento, entre muchas otras.

Es necesaria la aparición y fortalecimiento de actores dentro del ecosistema, por lo cual se creó la Alianza para el Emprendimiento e Innovación (AEI), la misma que agrupa a más de 60 entidades que apuntan sus esfuerzos hacia el emprendimiento y la innovación, como una manera de generar más conexiones. El ecosistema de emprendimiento en la ciudad de Quito es de creación relativamente reciente. Los esfuerzos han sido una combinación entre sector público, sector privado y academia, entre los cuales podemos destacar las iniciativas más relevantes.

#### **1.1.2.1. Sector Público**

Esfuerzos se han coordinado tanto desde el gobierno central como desde la municipalidad para lograr potenciar el emprendimiento dentro de la ciudad. Entre los actores más importantes podemos mencionar al Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO), el cual a través de su Dirección Nacional de Emprendimiento Empresarial ha fomentado diversos programas de apoyo para emprendedores, entre los cuales figuran sus Centros de Desarrollo Empresarial y Apoyo al Emprendimiento (CDEAE) los cuales están ubicados en varias zonas del país, sumando en total más de 60 hasta el año 2013. (Juna Cabrera, 2013)

Otro actor digno de recalcar es el Ministerio Coordinador de la Producción Empleo y Competitividad (MCPEC) el cual generó uno de los primeros grandes concursos de emprendimiento en el país, bajo el nombre de “Emprende Ecuador” en el año 2010. Luego de la primera edición de la competición, su administración pasó a pertenecer a los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GADs), y en el caso puntual de Quito, pasó a ser manejada por la Corporación de Promoción Económica CONQUITO. (Juna Cabrera, 2013)

El gobierno nacional se ha hecho presente en el apoyo a emprendimientos desde la perspectiva de financiamiento a través de la Corporación Financiera Nacional (CFN), la cual ha generado algunas líneas de crédito exclusivas para emprendedores, tomando en cuenta sus necesidades particulares, tales como la línea “Socio Empresa” dirigida específicamente para estudiantes universitarios o recientemente egresados (Juna Cabrera, 2013).

El gobierno local ha canalizado la porción mayoritaria de sus esfuerzos a través de la Corporación de Promoción Económica ConQuito, la cual trabaja en la capacitación, asesoría y acompañamiento de nuevos negocios desde su unidad de Emprendimiento e Innovación, a través de distintos servicios tales como los talleres de capacitación “Ciclo Emprendedor” y “Empretec”, los eventos de validación de prototipos “Testing Lab” y

los servicios de coworking e incubación. (Corporación de Promoción Económica ConQuito, 2015)

#### **1.1.2.2. Sector Privado**

El apoyo al emprendimiento desde el sector privado se brinda desde distintos ángulos. En el punto de vista de financiamiento hay organizaciones tales como Fundación Crisfé, las cuales se dedican a otorgar créditos con tasas preferenciales para emprendedores que la ciudad que hayan demostrado contar con proyectos sólidos y con potencial de crecimiento. De la misma forma existe CREDIFÉ, programa de financiamiento para emprendedores que ha resultado del esfuerzo conjunto de algunos de los bancos más importantes del país (Juna Cabrera, 2013).

Las agremiaciones de empresarios también juegan un rol clave dentro de este ámbito, puesto que tienen la capacidad de abrir puertas a nuevos negocios, abarcando desde apertura de nuevos canales de distribución hasta guía y asesoría en estrategia empresarial. Los gremios más importantes en el Distrito Metropolitano de Quito son la Cámara de Comercio de Quito (CCQ), la Cámara de Industrias y Producción (CIP), Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha (CAPEIPI) (Juna Cabrera, 2013).

Existen iniciativas que buscan fomentar la cultura emprendedora desde edades tempranas, tales como Fundación Junior Achievement, quienes desde hace ya varios años operan en Ecuador y se han encargado de capacitar y formar a cientos de estudiantes de bachillerato en metodología y práctica emprendedora, lo cual apunta hacia la generación de frutos a largo plazo, y ha logrado ya resultados altamente interesantes.

Dos entidades han sido pioneras en temas de emprendimiento dentro de la ciudad, y han contribuido en gran manera a la conformación del ecosistema como lo conocemos hoy en día. Estas instituciones son Startups & Ventures y la Alianza para el Emprendimiento e Innovación (AEI). La primera fue la encargada de generar iniciativas tales como Círculos de Emprendimiento en donde por primera vez los emprendedores de la capital tuvieron un espacio para la generación de una red de contactos con sus pares, la creación de fondos de inversión ángel para proyectos con potencial de crecimiento, entre otras. La AEI ha sido el primer organismo, tanto a nivel local como nacional, en agremiar a los actores del ecosistema de una manera organizada y sistemática, para brindarles apoyo transversal en sus iniciativas y facilitar las conexiones entre ellos.

#### **1.1.2.3. Academia**

La Universidad Andina Simón Bolívar es una de las instituciones de educación superior que más aporte han generado para el ecosistema

de emprendimiento de la ciudad, a través de las investigaciones, foros y conversatorios realizados en su Observatorio de la PYME. Otro actor académico relevante es la Universidad Técnica Particular de Loja (UTPL), a través de su Incubadora Prendho, la cual ha brindado soporte a negocios en fases de gestación y consolidación, en coordinación con esfuerzos de otras instituciones. De la misma forma, la Escuela Politécnica del Ejército ha sido pionera dentro de este ámbito a través de la creación de su Centro de Innovación y Desarrollo Empresarial (CIDE) fundado en el 2003, promoviendo distintos servicios para empresas nacientes. (Juna Cabrera, 2013)

## **1.2. GENERALIDADES**

### **1.2.1. Nombre o Razón Social**

Corporación de Promoción Económica CONQUITO.

### **1.2.2. Tipo de Organización**

ConQuito es la Agencia Metropolitana de Promoción Económica, con domicilio en el Distrito Metropolitano de Quito, Provincia de Pichincha, y ha sido creada como persona jurídica de derecho privado, sin fines de lucro, con patrimonio propio, duración indefinida, número de socios ilimitado, con un alcance territorial que comprende el Distrito Metropolitano de Quito y su área de influencia, Su creación se ampara en el Título XXX, Libro Primero del Código Civil y el Reglamento de Personas Jurídicas sin Fines de Lucro. La institución se rige, a más de los instrumentos jurídicos señalados, por la



Constitución Política vigente, su Estatuto Social y su Reglamento; y, demás normas emanadas de sus órganos de gobierno y administración (ConQuito, 2015).

### **1.2.3. Estatutos**

La institución tiene como objetivo fundamental la promoción del desarrollo socioeconómico y competitivo en el territorio del Distrito Metropolitano de Quito y su área de influencia, así como el apoyo a las políticas nacionales de equidad territorial y de fomento productivo, mediante la concertación de actores públicos, privados, academia, sociedad civil, para incentivar el emprendimiento, la producción local, distrital y nacional, la productividad y competitividad sistémicas, la acumulación y aplicación del conocimiento científico y tecnológico en el aparato productivo y comercial, la inserción estratégica en la economía regional y mundial y los objetivos que apoyen sus lineamientos estratégicos fundacionales.

La Corporación deberá mantener principalmente un rol de facilitador de procesos referentes a la formulación de propuestas de políticas públicas, de generación de empleo, emprendimiento e innovación impulso de los flujos comerciales regionales, articulación con el sector financiero y fortalecimiento empresarial.

También podrá desempeñar el rol de ejecutor de programas o proyectos de fomento productivo, innovación, fortalecimiento del empleo con actores del sector público, privado, academia, sociedad civil o cuando se incursione en

proyectos novedosos y en los casos en que la Corporación crea pertinente.

Sus funciones específicas serán:

- a. Apoyar la formación y consolidación de emprendimientos locales, regionales, con la articulación y colaboración entre el gobierno, academia, sector privado y sociedad civil;
- b. Promover el trabajo y emprendimiento asociativo y solidario de pequeños propietarios y trabajadores para llevar a cabo emprendimientos que satisfagan sus necesidades y las dignifiquen;
- c. Generar competencias y condiciones que potencien el desarrollo de la creatividad e innovación;
- d. Liderar y orientar institucionalmente la promoción socioeconómica, por intermedio de la planificación y ejecución de planes, programas y proyectos, relacionados con el desarrollo socioeconómico local;
- e. Estudiar e investigar los problemas socioeconómicos de Quito adoptando o proponiendo políticas que se consideren adecuadas para solucionar situaciones de subempleo, desempleo y exclusión social;
- f. Promover la concertación y coordinación de los sectores interesados en el fomento de la producción y el comercio;
- g. Colaborar con entidades públicas y privadas en la promoción de Quito en beneficio de su inserción en los circuitos económicos y comerciales interregionales, nacionales e internacionales;
- h. Propiciar el fortalecimiento del entorno local con el fin de favorecer la productividad y competitividad de las MIPYMES en mercados competitivos;

- i. Gestionar instalaciones y equipamientos de interés económico para el Distrito Metropolitano de Quito;
- j. Fortalecer la formación y capacitación de los recursos humanos por competencias laborales con el fin de incrementar los ingresos y mejorar los niveles de equidad e integración social en el Distrito Metropolitano de Quito y atender las necesidades del sector productivo;
- k. Impulsar la articulación de la oferta y demanda productiva, asociatividad y colaboración inter empresarial;
- l. Gestionar la transferencia y adaptación de tecnología moderna para el uso de las pequeñas y medianas industrias con el fin de fortalecer el desarrollo sostenible local;
- m. Aprovechar las fuentes de financiamiento y la infraestructura técnica entre otras potencialidades del sector público y privado para el desarrollo empresarial propuesto;
- n. Promover el desarrollo de servicios de asistencia técnica, información tecnológica y comercial e implementación de normas y estándares en los procesos de producción y promoción comercial;
- o. Propiciar convenios y alianzas estratégicas con organismos gubernamentales y no gubernamentales, del país y del exterior, con la finalidad de desarrollar, establecer y fomentar relaciones de cooperación de interés local y regional;
- p. Constituirse en un referente nacional e internacional para la formulación de propuestas que incidan en la implementación de políticas públicas que afiancen la gobernabilidad en el ámbito local;

- q. Impulsar que todas las actividades de la Corporación sean amigables con el medio ambiente y respeten y hagan respetar las leyes y ordenanzas sobre la materia;
- r. Impulsar actividades de voluntariado de acción social y promover el desarrollo de programas de voluntariado.

Para el cumplimiento de su objetivo y funciones la Corporación tiene amplia capacidad para realizar todas las actividades necesarias, en tanto no se encuentren reñidas con la ley. Especialmente se mencionan las siguientes:

- a. Organizar y ejecutar cursos, seminarios, foros, encuentros, prácticas y otros medios para la difusión de conocimientos;
- b. Organizar y ejecutar cursos de capacitación por competencias laborales para el fortalecimiento del empleo;
- c. Empezar programas y proyectos de fomento del emprendimiento e innovación y prestar servicios de consultoría, capacitación, asistencia técnica, asesoría, investigación aplicada, desarrollo, edición, publicación, difusión, implementación de laboratorios, etc., por sí, por medio de terceros o mediante asociación con terceros, en todos los campos relacionados con sus objetivos;
- d. Empezar programas y proyectos que fomenten y fortalezcan la economía solidaria, prestar servicios de consultoría, capacitación, asistencia técnica, asesoría, investigación aplicada, desarrollo, edición, publicación, difusión, implementación de laboratorios, etc. Por sí, por

medio de terceros o mediante asociación con terceros, en todos los campos relacionados con sus objetivos;

- e. Realizar y/o celebrar, todo tipo de actos y/o contratos permitidos por las leyes ecuatorianas, con personas naturales o jurídicas, públicas, semipúblicas o privadas, nacionales o extranjeras, dentro o fuera del país;
- f. Participar en la promoción, constitución e integración de otras personas jurídicas en su capital accionario, cualquiera fuere su naturaleza, dentro o fuera del país, cuyo objeto guarde relación y/o sirva a sus objetivos;
- g. Propender a la consecución de los recursos económicos que permitan el cumplimiento y el fortalecimiento de sus actividades;
- h. Programas, manejar, dirigir, ejecutar y participar en programas de asistencia, fondos de desarrollo y otros complementarios;
- i. Realizar cualquier clase de acto o contrato que le permita captar, generar, manejar, mantener, recuperar y producir, directa o indirectamente, recursos y bienes, económicos o financieros;
- j. Gozar de todas las ventajas, exoneraciones tributarias y aduaneras, etc., que otorga la ley a todas las personas jurídicas sin fines de lucro;
- k. Realizar importaciones de bienes afines a las actividades que realizará la Corporación, por sí o por medio de terceros, de conformidad con la ley;
- l. Ser sujeto de créditos internos o externos y por tanto contraer deudas internas o externas, de conformidad con la ley. (ConQuito, 2015)

### **1.3. ENTORNO GENERAL Y ESPECÍFICO**

#### **1.3.1. Entorno General**

##### **1.3.1.1. Análisis Político-Económico**

Políticamente, el Ecuador es un país que ha incrementado su estabilidad durante los últimos años, al haber conseguido mantener un primer mandatario al frente por un período mayor a 4 años. Esto indudablemente reduce la incertidumbre por parte de inversionistas extranjeros al momento de considerar colocar su capital en Ecuador. Sin embargo, constantes modificaciones en la legislación relativa a temas laborales y tributarios, además de las tensas relaciones entre el gobierno central y el sector privado, incrementan el riesgo país (el cual se encuentra en B y con perspectiva negativa, según la agencia calificadora Fitch Ratings (Trading Economics, 2016)). En última instancia, esto disminuye la confianza de empresarios internacionales para poder invertir su dinero en Ecuador.

El entorno económico actual es incierto dentro del país, debido en gran medida a la caída en el precio del crudo, de 105,79 USD en junio de 2014, hasta 49,78 USD en octubre de 2016 (US Energy Information Administration, 2016). Esta industria representa un porcentaje significativo del Producto Interno Bruto de la nación, oscilando entre 25% (2008) y 13% (2014) en los últimos años (Grupo Banco Mundial, 2016). Sus variaciones generan un fuerte impacto en la economía, desencadenando incertidumbre y

disminución en los índices de empleo. Al mes de marzo del año 2016, la tasa de desempleo nacional se encuentra en 5,7%, habiendo aumentado 1,9 puntos porcentuales en comparación al mismo mes en el año 2015 (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2016). Esta situación impulsa a las personas a generar emprendimientos por necesidad, por lo cual la demanda de servicios de apoyo tales como la incubación, son atractivos para aquellas personas que se hallan en la necesidad de generar ingresos para sustentar a su familia.

#### **1.3.1.2. Análisis Tecnológico**

En la actualidad, las empresas del país se están sumando cada vez más a la nueva era de la tecnología, implementando herramientas informáticas que les permiten realizar una toma de decisiones acertada, en beneficio del negocio. Desde bases de datos hasta soluciones de Business Intelligence, las compañías están comenzando a percibir la importancia de contar con Tecnologías de Información y Comunicación (TICs) para su gestión. De la misma forma, el gobierno central ha impulsado a través de elevadas inversiones, la educación superior en temas tecnológicos, de manera que el país logre ser competitivo a escala regional. Iniciativas tales como la Universidad Yachay Tech hacen evidente este enfoque y, aunque al momento se cuenta únicamente con resultados preliminares, este tipo de proyectos se constituyen en apuestas a

largo plazo apuntando no sólo hacia la adopción sino también hacia la creación de tecnología en el Ecuador.

#### **1.3.1.3. Análisis Socio-Cultural**

Resulta interesante analizar el aspecto cultural del país desde un punto de vista de emprendimiento. Ecuador tiene altas tasas de creación de nuevas unidades de negocio anualmente, sin embargo la mayoría de estos emprendimientos se basan en la necesidad y no en la oportunidad. Los emprendimientos basados en oportunidades de mercado mantienen ventajas en varios ámbitos frente a los negocios basados en necesidad, siendo algunas de ellas la capacidad de centrarse en los intereses reales del cliente y la disponibilidad de capital para el lanzamiento y operación inicial del proyecto. Dadas las condiciones actuales de la economía, en las cuales la tasa de desempleo continúa en aumento, el fenómeno de los emprendimientos por necesidad se seguirá acentuando durante el año 2017. Esto, a su vez, puede representar una oportunidad para los actores del ecosistema de emprendimiento, logrando captar un mayor flujo de proyectos.



### **1.3.2. Entorno Específico**

#### **1.3.2.1. Competidores**

La Corporación de Promoción Económica ConQuito es la única agencia de desarrollo económico municipal dentro del Distrito Metropolitano de Quito, es un organismo privado sin fines de lucro que se financia en su mayoría con aportes del Municipio de Quito. Esta condición convierte a ConQuito en una institución única en su especie, más aun dentro del ecosistema de emprendimiento local, pues no tiene la necesidad de generar ingresos para su subsistencia, lo cual le brinda un campo de acción importante en pos de la articulación con distintos actores públicos y privados para generar iniciativas que beneficien a los emprendedores de la ciudad.

Dada la condición de articulador que tiene ConQuito, es importante mencionar que no cuenta con competidores sino con aliados que podrían ser considerados como servicios substitutos. Sin embargo, mientras más se fortalezcan los actores del ecosistema de emprendimiento, tanto al mejorar sus servicios como al adquirir mayor flujo de proyectos, esto beneficiará indirectamente a la institución. Algunas de las instituciones más importantes dentro del DMQ que ofrecen servicios de incubación y aceleración son Impacto Quito, Buen Trip Hub, Kruger Labs, Torno, WorkingUp, Rocket Labs, Penta7, La Casa Mutante, entre muchas otras, las cuales

generalmente se especializan en una línea específica de emprendimientos.

#### **1.3.2.2. Clientes**

Los usuarios potenciales de los servicios de ConQuito son todos los ciudadanos del Distrito Metropolitano de Quito, quienes estén en la necesidad de recibir apoyo para llevar a cabo una actividad económica. En referencia específica al servicio de incubación de emprendimientos, los clientes actuales son los proyectos:

- Mi Primer Huerto
- Natú
- AlimentArte
- Tinku Juegos
- Conexión
- Milano
- Bananacrunch
- Mi Bus UIO
- Cifuentes Cuerdas Musicales
- EasyDry
- Yura Biosearch
- Aroma y Acuarela
- SmartLED

**1.3.2.3. Proveedores**

La Corporación de Promoción Económica ConQuito cuenta con varios proveedores, los más importantes son los asesores de incubación, quienes figuran como proveedores de servicios profesionales. Desde el punto de vista contractual, los asesores no tienen relación de dependencia con ConQuito, por lo cual se constituyen en valiosos aliados de la institución en la provisión del servicio. Adicionalmente, podemos mencionar a varios entes internos y externos que hacen posible que el servicio se desarrolle con normalidad, tanto mentores de distintos departamentos en la institución, como mentores externos que colaboran ocasionalmente con la asesoría a proyectos con el único fin de poder contribuir a su desarrollo y crecimiento. Finalmente, existen instituciones aliadas que facilitan oportunidades para emprendedores, tales como Fundación Crisfé la cual, luego de una evaluación rigurosa de los proyectos, puede otorgar líneas de crédito a tasas preferenciales.

## **CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO**

### **2.1. METODOLOGÍA DE EMPRENDIMIENTO**

#### **2.1.1. Metodología Lean Startup**

La metodología Lean Startup fue creada por Eric Ries, y publicada por primera vez en su libro “El método Lean Startup: cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua” en el año 2011. Esa filosofía fue desarrollada por Ries luego de su experiencia de fracaso con dos empresas de base tecnológica en Silicon Valley, una de ellas era propia y en la otra se desempeñaba como colaborador. Al observar el fracaso alcanzado por ambas organizaciones, el autor entendió la importancia del aprendizaje acelerado dentro del proceso de lanzamiento de un negocio, de manera que la propuesta de valor esté continuamente puliéndose para cubrir las necesidades reales del mercado objetivo. (Ries, The Lean Startup, 2015)

La filosofía Lean Startup presenta un proceso integral para el desarrollo de nuevos negocios basado en tres pasos: crear, medir y aprender. “Crear” se refiere a la capacidad que tenga el equipo de trabajo para generar un prototipo o producto mínimo viable de manera rápida y sacarlo al mercado para su validación por parte de clientes reales; de esta manera podremos entender sus deficiencias y oportunidades de mejora. “Medir” hace referencia a la recopilación de datos objetivos de las reacciones del mercado ante dicho prototipo, para poder sistematizar la información de manera que sea útil para la posterior toma de decisiones. Finalmente, “aprender” se

refiere a la capacidad de análisis de las mediciones realizadas para comenzar con un proceso de iteración o mejora de versiones, de modo que se reinicie el ciclo completo y se complete la mayor cantidad de veces posible en un corto período de tiempo, logrando una propuesta de valor cada vez más ajustada a los intereses reales del mercado. (Ries, El Método Lean Startup, 2011)

Lean Startup habla acerca de la importancia de “fallar rápido y fallar barato” en el sentido de que puede resultar extremadamente caro desarrollar un producto o servicio invirtiendo grandes cantidades de tiempo y dinero sin obtener una retroalimentación en las fases iniciales del desarrollo por parte del mercado, pues esto inevitablemente ocasionará una separación entre la oferta y la demanda, e incrementará el riesgo de no aceptación del producto o servicio en el mercado una vez realizado su lanzamiento. (Ries, El Método Lean Startup, 2011)

### **2.1.2. Creative Problem Solving**

La metodología Creative Problem Solving fue creada por Alex Osborn – el también creador de la técnica de “Brainstorming” o “Lluvia de Ideas” – en la década de 1940 y desarrollada por Sidney Parnes en la década de 1950. Luego de ello, esta metodología ha sido apadrinada y difundida por la Creative Education Foundation hasta la actualidad. (Creative Education Foundation, 2015).

Esta metodología consiste en emplear el pensamiento divergente y convergente para lograr una solución creativa a un problema planteado. El pensamiento divergente se refiere a la generación de una gran cantidad de ideas bajo cuatro nociones específicas: posponer el juicio, combinar y construir ideas, buscar ideas alocadas, y centrarse en la cantidad. Posteriormente se aplica la técnica del pensamiento convergente en el cual filtraremos bajo ciertos criterios las ideas generadas previamente, de manera que logremos encontrar la solución ideal al problema en cuestión; este proceso se realiza de acuerdo a las siguientes nociones: ser deliberado, comprobar los objetivos, mejorar las ideas, ser asertivo, y considerar la novedad. (Actitud Creativa, 2015)

El Creative Problem Solving es una metodología dinámica en la cual se busca explotar al máximo la capacidad de generación de ideas y criterios de selección de los participantes en la actividad. Las sesiones de trabajo deben contar con 3 grupos específicos de participantes: facilitador (quien lidera la actividad), cliente (quien será el beneficiario de la solución) y grupo de recursos (quienes están a cargo de generar la solución). La actividad completa se divide en seis etapas clave, las cuales tienen un orden lógico que permite generar soluciones mediante actividades lúdicas de alta exigencia mental:

- Encontrar Objetivos: Se busca una meta en común en la cual los participantes se enfocarán por el resto de la sesión. Es clave completar correctamente esta fase pues de lo contrario el resto de la actividad no tendrá un sentido claro.

- Encontrar Hechos: En este punto se debe hacer un autoexamen acerca de la información que se posee de cara al objetivo que se busca satisfacer, pues es trascendental contar con toda la información necesaria o, si es pertinente, buscarla en fuentes externas.
- Encontrar Problemas: Se busca entender los problemas reales que existen de cara al objetivo, para poder luego generar ideas en función de ellos y lograr solventarlos de la manera más eficaz.
- Encontrar Ideas: El pensamiento divergente es aplicado dentro de esta fase, pues se genera una gran cantidad de ideas en relación con los pasos desarrollados anteriormente, de manera que la probabilidad de encontrar una solución adecuada de incremento estadísticamente.
- Encontrar Soluciones: Se toma las ideas que se generaron en la fase anterior y se aplica distintos filtros de manera que se logre encontrar la solución más óptima para el problema planteado inicialmente.
- Encontrar Aprobación: Este paso resulta trascendental, pues se elabora un cronograma para la aplicación y cumplimiento de la solución encontrada, detallando la fecha, actividad, responsable y recursos necesarios. (Actitud Creativa, 2015)

### **2.1.3. Javelin Experiment Board**

Javelin Experiment Board es un tablero que sirve para la validación de hipótesis de negocio previo al lanzamiento de un producto o servicio. El tablero fue creado por Grace Ng, co-fundadora de Javelin.com (Javelin, 2015), y lo podemos observar en la Figura 1.

**Javelin** Tablero de Experimentación

Empieza aquí. Lista de ideas con post-its más vellos hacia la derecha para iniciar el experimento.

¿Quieres la cliente? La más específica posible.

¿Cuál es el problema? De un lado describe la perspectiva de tu cliente.

Define la solución solo después de saber un problema que a tu cliente realmente.

¿Cuál los supuestos que han de cumplirse, porque la hipótesis sea verdad?

Para formar una hipótesis Cliente / Problema:  
Creo que mi cliente tiene un problema para lograr este objetivo.

Para formar una hipótesis Problema / Solución:  
Creo que esta solución resultará en un resultado cuantificable.

Para formar los Supuestos:  
Para que la hipótesis sea verdadera, el supuesto debe ser verdad.

Para identificar su Supuesto Más riesgoso:  
La hipótesis con la menor cantidad de datos, y la clave para la viabilidad de mi hipótesis es...

Determina cómo vas a probarlo:  
La manera más económica de probar mi hipótesis es...

Determina el criterio para el éxito:  
Voy a correr el experimento con # clientes y espero una fuerte señal de # clientes.

Experimentos	1	2	3	4	5
Cliente					
Problema					
Solución					
Supuestos más riesgoso					
Método & Criterio de Éxito					
SAU DE LEORIGO!					
Resultados & Decisiones					
Aprendizaje					

Figura 1: Javelin Experiment Board

Fuente: (Javelin, 2015)

Este tablero busca convertir a las ideas de negocio en experimentos, de manera que sea posible plantear diversas hipótesis y comprobar su validez o nulidad de manera sencilla, mediante un proceso claro. La metodología fue generada en respuesta a la alarmante estadística de que 98% de los nuevos productos y servicios a nivel mundial, fracasan poco después de su lanzamiento (Lean Startup Machine, 2015). Gracias al estudio realizado por Javelin.com a más de 50.000 ejecutivos y empresarios a lo largo del mundo, se estructuró un tablero fácil de utilizar en el cual el primer paso consiste en dividir las hipótesis en tres categorías: cliente, problema y solución. Inicialmente, generamos 5 alternativas para cada una de las categorías, luego seleccionamos una específica en cada grupo y las combinamos para generar nuestra primera hipótesis con un número limitado de variables, añadimos el factor de mayor riesgo en torno a esta hipótesis y procedemos a



salir al mercado real para validarla, mediante el establecimiento previo de un criterio cuantitativo de éxito. Posteriormente se evaluará cuál de los factores no estuvo apegado a la realidad, acorde a la retroalimentación recibida del cliente, y se genera una nueva combinación de variables hasta encontrar la hipótesis más adecuada para el negocio. De esta manera se obtiene un ahorro importante de recursos y una validación sistemática de la propuesta de valor para el cliente. (Lean Startup Machine, 2015)

#### 2.1.4. Lean Canvas

El Lean Canvas es un lienzo que consiste de nueve bloques, los cuales retratan el segmento de cliente al cual el negocio desea enfocarse, los problemas que presenta este perfil de cliente y la solución que pretendemos ofrecerle. (Maurya, 2012). En la Figura 2 podemos observar el lienzo.

Lean Canvas					Project's Name:	Date:
Problema	Solución	Propuesta de Valor	Ventaja Competitiva	Segmento de Clientes		
	Métricas Clave		Canales			
Estructura de Costos		Fuentes de Ingreso				

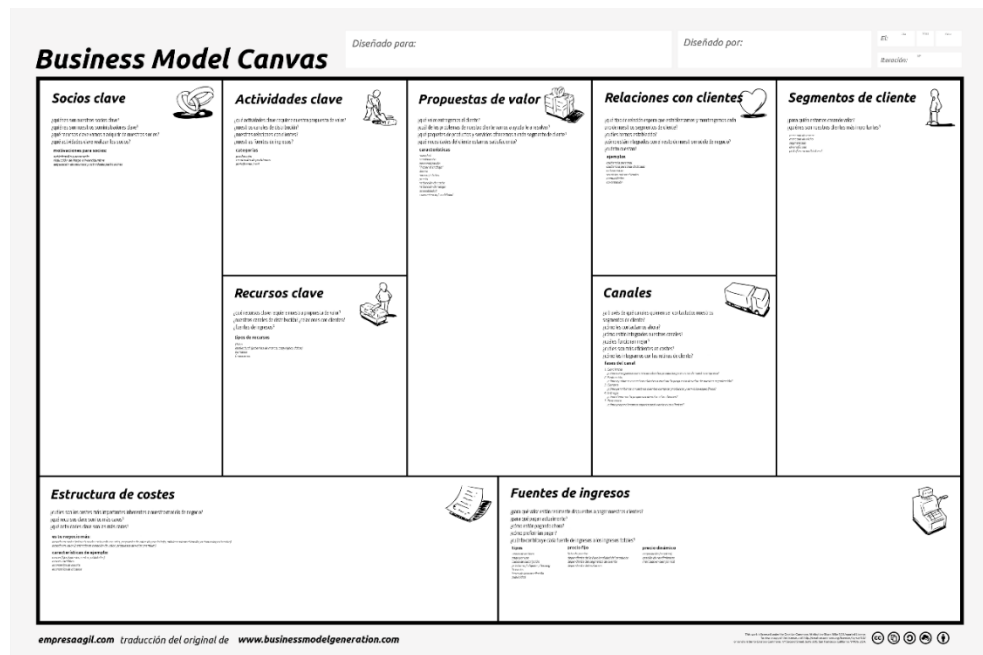
**Figura 2: Lean Canvas**

**Fuente:** (Maurya, 2012)

Este lienzo fue creado para poder seleccionar y entender de mejor manera al segmento de clientes y realizar un análisis intensivo de su situación, intereses, problemas y potenciales soluciones, al tiempo que se realiza un ejercicio inicial de estructuración del modelo de negocio. La razón por la cual resulta tan importante desarrollar este lienzo previo al lanzamiento del producto o servicio, es mitigar el riesgo de crear una solución para un problema inexistente, o peor aún, crear algo por lo cual nadie está dispuesto a pagar. El Lean Canvas motiva al emprendedor a llevar a cabo un proceso inverso de desarrollo de negocio, en el cual primero valida los problemas existentes en su segmento de mercado, luego propone distintas soluciones a los mismos y retroalimenta cuál de ellos será mejor aceptada por el mercado. Esto permite mitigar el riesgo y ayuda a entender que el producto o servicio es apenas el medio a través del cual se hace llegar la propuesta de valor al cliente. Una vez entendido este concepto, será fácil pivotar entre distintos productos y servicios de manera que el negocio evolucione constantemente de la mano del cliente. (Maurya, 2012)

#### **2.1.5. Business Model Canvas**

El Business Model Canvas es un lienzo más complejo en relación al Lean Canvas, en el sentido de que evalúa aspectos internos de la empresa con mayor profundidad. Se entiende que, para poder desarrollar un Business Model Canvas, primero se ha validado de manera exhaustiva el problema del segmento específico de clientes y la solución a ofertar (Osterwalder & Pigneur, Business Model Generation, 2009). El lienzo se muestra en la Figura 3.



**Figura 3: Business Model Canvas**

**Fuente:** (Osterwalder & Pigneur, Business Model Generation, 2009)

El Business Model Canvas permite iterar el modelo de negocio a desarrollarse, gracias a la validación obtenida a través de la retroalimentación del mercado. Este lienzo se puede dividir en tres macroelementos: Cliente, Interno y Financiero. El primer elemento se refiere a los bloques ubicados en la parte derecha, los cuales se refieren al segmento de clientes, la propuesta de valor, relaciones con clientes y canales a emplearse. El segundo macroelemento agrupa los bloques de la izquierda: actividades clave, recursos clave y socios clave, los cuales se enfocan en el aspecto interno de operación de la empresa. El tercer macroelemento comprende los bloques de fuentes de ingresos y estructura de costos, los cuales hacen alusión al aspecto financiero de la organización de manera preliminar. (Osterwalder & Pigneur, Business Model Generation, 2009)

Los modelos de negocio fueron creados para reemplazar al tradicional plan de negocio, el cual comprende una alta inversión de recursos para su elaboración, especialmente en cuestión de tiempo. Este documento suele tener más de 50 páginas y describe de manera detallada una gran cantidad de aspectos del negocio, lo cual conlleva una elaboración de corte académico que toma varias semanas o meses. Este enfoque no es realista y ocasiona un desperdicio considerable de recursos por parte de los emprendedores pues, tal como se ha mencionado en puntos anteriores, siempre va a ser necesario ajustar y modificar la propuesta de valor una vez en el mercado, para poder mantener una relación cercana con las necesidades reales del segmento de clientes al cual se enfoca el negocio. Al inicio del camino, el emprendedor generalmente cuenta con recursos escasos para el desarrollo de su negocio, por lo cual la inversión de grandes cantidades de tiempo en la elaboración de un plan de negocio resulta inverosímil, a menos que se encuentre en necesidad de presentar dicho documento a una institución financiera para la obtención de un crédito o a un grupo de inversionistas con el fin de obtener capital de trabajo.

## **2.2. ESTRUCTURACIÓN DE UN MODELO DE NEGOCIO**

### **2.2.1. Segmento de Clientes**

El segmento de clientes es el bloque más importante dentro de las metodologías Lean Canvas y Business Model Canvas, puesto que el éxito de todo proyecto empresarial parte del entendimiento profundo del cliente al cual el producto o servicio esté dirigido. Bajo la fórmula tradicional, los emprendedores generan una idea de negocio, se enamoran de ella y luego

buscan la manera de colocarla exitosamente en el mercado. El problema con esta ecuación es que obvia la fase de retroalimentación real con el mercado. La única manera de generar negocios rentables es cubrir satisfactoriamente una necesidad del cliente, generando tanto valor que la persona esté dispuesta a pagar por ello. (Osterwalder & Pigneur, Business Model Generation, 2009)

Las metodologías mencionadas en el presente trabajo buscan invertir la ecuación tradicional, por una en que lo primero sea la determinación del segmento de clientes, luego de ello se realice un trabajo de campo recogiendo las necesidades y dolores de los potenciales clientes, para consecuentemente generar un producto o servicio que sea el mero vehículo para satisfacer la necesidad encontrada. De esta manera, la oferta estará permanentemente sujeta a las variaciones del mercado, lo cual es ideal pues dentro del emprendimiento, la única constante es el cambio. Al obedecer esta lógica, se mitiga en buena medida el riesgo de generar una oferta por la cual nadie está dispuesto a pagar y esté destinada a un inminente fracaso. El emprendedor tiende a enamorarse de su idea de negocio, cuando lo realmente asertivo es enamorarse de su cliente, para poder entender sus gustos, preferencias, dolores, frustraciones, alegrías y necesidades, de manera que pueda diseñar algo a la medida y que se adapte perfectamente a su vida diaria. (Osterwalder, Pigneur, Bernarda, Smith, & Papadakis, 2014)

El diseño de un segmento de clientes adecuado implica diferenciar claramente entre usuario y cliente, dos conceptos que van de la mano y en

ocasiones pueden describir a la misma persona. Usuario es aquella persona que hace uso del producto o servicio, sin necesariamente haber realizado un desembolso económico para conseguirlo; por ejemplo, un hijo al cual su padre le compra un celular de última generación, es el usuario del producto. Continuando con el ejemplo previo, el padre de familia será el cliente, pues es quien ha realizado un desembolso económico a cambio de un bien para su hijo. Aquella diferenciación es clave, pues debemos enfocar nuestros esfuerzos comunicacionales acorde a los intereses y lenguaje de cada perfil, y definitivamente un padre y su hijo no consumirán contenido proveniente de los mismos medios de comunicación ni tampoco tendrán afinidad con el mismo tipo de mensaje publicitario. (Maurya, 2012)

### **2.2.2. Propuesta de Valor**

La propuesta de valor es el corazón del negocio, al ser el factor por el cual el cliente está dispuesto a pagar. Debe estar enfocada en las necesidades del mercado y ser percibida como única por el cliente, de manera que le asigne un valor económico a la misma. Hay varias posibilidades respecto al enfoque que le podemos dar, algunos de los cuales son:

- Novedad: El nivel de innovación que presenta un producto o servicio respecto a los competidores.
- Desempeño: Cuando se logra un rendimiento superior a las alternativas en el mercado.

- Personalización: Lograr cubrir específicamente las necesidades de un cliente, luego de haber realizado un levantamiento de información intensivo.
- Eficacia: Se refiere a lograr el objetivo que requiere el cliente, siendo éste el único factor importante, y permitiendo al cliente enfocarse en las cosas realmente importantes en su vida.
- Diseño: Lograr un diseño superior en temas de usabilidad, atractivo o estética puede resultar en un valor percibido por el cliente.
- Estatus: Podemos apelar a los sentimientos del cliente, al brindarle un producto o servicio que le hará sentir importante y reconocido socialmente.
- Precio: Esta es una estrategia muy común, pero debemos tener cuidado pues al bajar los precios disminuye también el margen de utilidad.  
(Osterwalder & Pigneur, Business Model Generation, 2009)

### **2.2.3. Canales**

Los canales, dentro del lenguaje de modelos de negocio, son la manera en que la organización logrará llevar su propuesta de valor hacia el segmento de clientes escogido. A partir de la definición previa, podemos entender la enorme importancia que tienen los canales en el éxito de una empresa. Existen varios tipos de canales, algunos de ellos son distribución, comunicación y venta; cada uno de ellos sirve un propósito específico dentro del proceso comercial y debe ser cuidadosamente escogido en

función del segmento de clientes. (Osterwalder & Pigneur, Business Model Generation, 2009)

Es imposible dejar de recalcar la importancia de entender a profundidad el segmento de clientes escogido para poder desarrollar el resto del modelo de negocio. Así como un esposo conoce a su pareja, el lado de la cama del cual se levanta, la hora en que sale para el trabajo, sus datos personales, gustos y preferencias, puntos de dolor y motivadores de satisfacción; de esa manera debe el negocio conocer a su cliente si pretende tener éxito real en el mercado. Es por ello que debemos escoger meticulosamente los canales a emplear, pues claramente un segmento de la tercera edad no consumirá mensajes que vengan desde las redes sociales, y difícilmente un niño de 12 años leerá la prensa los domingos en busca de la sección de clasificados. La mejor metodología para tomar esta decisión es recabar información por parte de nuestro cliente real, de manera que conozcamos de primera mano sus preferencias al momento de consumir información. (Osterwalder, Pigneur, Bernarda, Smith, & Papadacos, 2014)

Los canales de venta pueden ser propios o manejados por terceros. La diferencia entre ellos radica en el margen de contribución que podremos obtener con la venta de cada unidad a través de estos dos tipos de canales. Cuando el canal es propio, se logrará obtener un margen más alto, sin embargo este vendrá acompañado con costos de operación más elevados. En el caso de los canales de terceros, los márgenes son reducidos pero los costos de operación para nuestra empresa también son cercanos a cero



puesto que nuestra función se limita a hacer llegar al producto a percha y luego recibir el depósito del dinero (con ciertas obligaciones adicionales dependiendo de la negociación). (Osterwalder & Pigneur, Business Model Generation, 2009)

#### **2.2.4. Relación con el Cliente**

Existe una diferencia clara entre cliente y consumidor. El primero es aquel que realiza una compra puntual del producto o servicio ofertado, mientras que el segundo es quien realiza compras repetidas o frecuentes de este mismo bien o servicio. El objetivo de este bloque del modelo de negocio es convertir a los clientes en consumidores y, más allá de eso, convertir a los consumidores en los mejores vendedores de la empresa. (Osterwalder & Pigneur, Business Model Generation, 2009)

Los negocios hoy en día han migrado del enfoque de calidad del producto o servicio, hacia la experiencia que puedan proveer al cliente. La experiencia del usuario es un factor clave dentro del proceso de venta, pues para un cliente es difícil recordar las características específicas de un bien adquirido, pero cuando este mismo producto le generó sentimientos o sensaciones a la persona, estos se quedarán con ella por un tiempo mucho mayor. Es por ello que las compañías hoy en día deben enfocarse en las emociones con las cuales sus clientes abandonan el local o punto de venta. Si éstas son positivas, entonces las probabilidades de que regrese o recomiende el

servicio a sus conocidos son mucho más altas. (Osterwalder & Pigneur, Business Model Generation, 2009)

Los tres objetivos que puede lograr satisfacer el bloque de relación con clientes son: adquisición, retención e incremento de ventas. Para ello nos podremos servir de canales de van desde la personalización absoluta hasta la automatización, cada uno con su propio costo y beneficio. Algunas de las opciones más frecuentemente usadas para relaciones con clientes son: Asistencia personalizada, Asistencia personalizada dedicada, Autoservicio, Servicios automatizados, Comunidades, Co-creación, entre otras (Osterwalder & Pigneur, Business Model Generation, 2009)

#### **2.2.5. Actividades y Alianzas Clave**

Para poder realizar un análisis adecuado de las actividades clave necesarias para el éxito de un proyecto específico, es importante entender cada uno de los bloques previos del modelo de negocio. La optimización de canales conllevará ciertas actividades, mientras que el mejoramiento de relaciones con clientes demandará otras distintas. Este bloque, de manera similar que los previos, dependerá enteramente de la naturaleza del negocio; en algunos se enfocará en el proceso de ventas, en otros se enfocará en el manejo de la cadena de logística y distribución, mientras que en otros negocios el énfasis estará puesto en el proceso de venta. (Osterwalder & Pigneur, Business Model Generation, 2009)

Los recursos clave serán aquellos necesarios para llevar a cabo las actividades clave de manera adecuada. Algunas de las categorías en las cuales estarán ubicados estos recursos son las siguientes:

- Físicos: Los negocios de manufactura o grandes cadenas de comercialización hacen énfasis en este tipo de recursos que hacen posible llevar a cabo una correcta operación del negocio.
- Intelectuales: Las empresas que desarrollan tecnología no tienen su fuerte en la manufactura de computadores sino en la investigación y desarrollo previos para generar constantemente características nuevas para sus productos, las cuales logren diferenciarlos de la competencia.
- Humanos: Las empresas farmacéuticas hacen gran uso de este tipo de recursos dada su naturaleza, pues dependen de científicos bien preparados y muy experimentados para desarrollar nuevas medicinas y por otro lado su fuerza de ventas se convierte en un activo clave para llevar estos descubrimientos al mercado en una forma rentable para la organización.
- Financieros: Los bancos o cooperativas son un claro ejemplo, al requerir de altos niveles de liquidez para hacer frente a los potenciales retiros de sus depositarios y colocación de créditos que generen una rentabilidad para la empresa. (Osterwalder & Pigneur, Business Model Generation, 2009)

#### **2.2.6. Fuentes de Ingreso**

Las fuentes de ingreso se refieren a la manera en que las empresas generarán flujos para su operación y rentabilidad para sus accionistas. Es necesario ser

creativo en este bloque pues existe gran variedad de alternativas de generación de ingresos para una empresa, más allá de su actividad principal. Para poder determinar las fuentes de ingreso es necesario efectuar un análisis real de los clientes y entender cuánto están dispuestos a pagar por un producto o servicio específico; en otras palabras, cuánto valor le asignan a la propuesta de valor de la empresa. La meta es que el cliente sienta que está recibiendo más de lo que está pagando, de manera que se genere una satisfacción sostenida a lo largo del tiempo. (Osterwalder & Pigneur, Business Model Generation, 2009)

Algunas de las alternativas de fuentes de ingreso son:

- Venta de Activos
- Pagos por uso
- Pagos por suscripción
- Arriendo o Préstamo
- Licenciamiento
- Pagos por comisión
- Publicidad (Osterwalder & Pigneur, Business Model Generation, 2009)

#### **2.2.7. Estructura de Costos**

Dentro de las metodologías Lean Canvas y Business Model Canvas, no es necesario estructurar de inicio una matriz detallada de costos para la propuesta de negocio. El único objetivo que persigue este bloque es crear una noción clara de los costos más relevantes en los cuales se incurrirá

durante la operación del negocio, y brindar un entendimiento acerca del potencial de rentabilidad que tiene la empresa. En caso de ver que las fuentes de ingreso no alcanzarán a cubrir los costos de operación, será momento de realizar un pivotaje o modificación del modelo de negocio para lograr la rentabilidad deseada. Es importante recalcar que el desarrollo del modelo de negocio debe realizarse antes de la puesta en marcha del mismo, pues es un lienzo en el cual los errores saldrán muy baratos y habrá la opción de realizar todas las modificaciones necesarias sobre la marcha. (Osterwalder & Pigneur, Business Model Generation, 2009)

Las dos alternativas predominantes al momento de decidir una correcta estructura de costos son minimización de costos y maximización de valor. En la primera, se cuida mucho los egresos para lograr una rentabilidad adecuada con la venta de cada producto, manteniendo un margen específico y generalmente apostando por la venta en volumen. En el segundo caso, la empresa no se preocupa demasiado por minimizar sus egresos sino más bien por agregar tanto valor como le sea posible a sus clientes, de manera que los mismos estén dispuestos a pagar un valor proporcionalmente más elevado por el producto o servicio. Según los autores, los componentes más importantes de este bloque son:

- Costos Fijos
- Costos Variables
- Economías de escala
- Economías de alcance (Osterwalder & Pigneur, Business Model Generation, 2009)

### **2.2.8. Ventaja Competitiva**

La ventaja competitiva es el factor único por el cual la empresa se diferenciará de sus competidores. Será un enunciado de una frase en el cual se retrate todo el valor ofrecido a los clientes, se entienda claramente la diferencia que marcamos con nuestros competidores más cercanos, y finalmente se convenza a los clientes a preferir nuestro producto. (Maurya, 2012)

La ventaja competitiva es el corazón del negocio, la razón de vivir del mismo. Suele generarse cierta confusión al definir la ventaja competitiva por primera vez, pues se presenta la tentación de describir cada uno de los beneficios que provee el producto. Sin embargo, es importante entender que esta última concepción únicamente generará confusión en los clientes al momento de tomar una decisión de compra. Los negocios se encuentran actualmente en una era en la cual menos significa más, y enunciados cortos, claros y sinceros son los mejores agentes de ventas para la organización. (Maurya, 2012)

La ventaja competitiva que una empresa como Coca Cola posee, tiende a ser definida como una serie de atributos que sus clientes asocian con este producto, tales como el buen marketing que realizan, el sabor único de su fórmula, o el formidable sistema logístico que poseen para distribuir su producto en sus innumerables puntos de venta. Pues bien, todas estas son características de la empresa, importantes sin duda, pero no son la piedra

angular de la organización. La ventaja competitiva de esta emblemática empresa se puede definir en una palabra: marca. Coca Cola posee una de las marcas más costosas del mundo y definitivamente la de más alto valor en la industria de bebidas; este es su activo clave, el cual genera una ventaja absoluta en relación a cualquier otro competidor. (Coca Cola Company, 2016)

## **CAPÍTULO 3: PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA EL SERVICIO DE INCUBACIÓN DE EMPRENDIMIENTOS DE CONQUITO**

### **3.1. MODELO DE NEGOCIO DEL SERVICIO DE INCUBACIÓN**

#### **3.1.1. Business Model Canvas aplicado al servicio**

##### **3.1.1.1. Segmento de Clientes**

Debido a la naturaleza mixta de ConQuito, el servicio de incubación empresarial no puede ser exclusivo para ningún grupo o colectivo social, ya que la institución funciona en su mayoría con fondos públicos asignados a inicios de año por el Municipio de Quito. Sin embargo, como en toda empresa, es necesario conocer el perfil específico del cliente para poder apelar al mismo con un mensaje que apele a sus intereses. Tomando en cuenta lo mencionado, se recomienda que el segmento de clientes y usuarios posea las siguientes características:

- Hombres y mujeres desde 25 hasta 45 años
- Cuentan con un título de tercer nivel
- Pertenecen a un nivel socio-económico medio-alto
- Poseen un alto nivel de adopción de tecnología
- Son residentes del sector norte y valles aledaños a Quito
- No mantienen relación de dependencia con ninguna empresa

Es importante recalcar que los proyectos deberán cumplir parámetros específicos para ser considerados como candidatos al servicio de



incubación, sin embargo dichas características serán mencionadas en una sección posterior.

#### **3.1.1.2. Propuesta de Valor**

La metodología Business Model Canvas detalla que la propuesta de valor debe ser un enunciado claro y conciso que resalte el mayor factor diferencial del servicio, el cual sea percibido por el cliente como un beneficio de alto valor. En el caso del servicio de incubación empresarial, las dos propuestas de valor para los emprendimientos participantes deben tener:

- Respaldo de una institución pública con años de trayectoria
- Acompañamiento personalizado por parte de un asesor asignado al proyecto

#### **3.1.1.3. Canales**

Los canales de comunicación a emplearse para el servicio de incubación de ConQuito serán los siguientes:

- Página web y redes sociales de la institución (Facebook y Twitter)
- Administraciones Zonales del Distrito Metropolitano de Quito

Los canales de distribución a emplearse, es decir, los medios a través de los cuales el servicio será entregado, son los siguientes:

- Reuniones en las oficinas de ConQuito
- Reuniones en sitios externos a petición de los emprendedores

#### **3.1.1.4. Relación con Clientes**

Con el objetivo de fidelizar al cliente, se debe tomar una estrategia de relación personalizada con el mismo. El servicio de incubación de empresas de ConQuito tiene una capacidad para asesorar a 20 proyectos en un momento determinado (Ruales, Servicio de Incubación Empresarial de ConQuito, 2016), por lo cual es posible establecer una relación a nivel personal con los emprendedores beneficiarios. Ellos son personas que están depositando gran confianza en la institución, al tratar abiertamente todo nivel de información acerca de su proyecto con el asesor de incubación. Entendiendo esta situación, es necesario para el emprendedor sentir que las personas con quienes está trabajando comparten su objetivo de llevar su proyecto al éxito.

Tomando en cuenta lo anterior, las estrategias propuestas para este bloque son:

- Mantener comunicación constante por canales informales
- Llevar a cabo eventos de networking y motivación
- Aplicar periódicamente encuestas de satisfacción
- Llevar a cabo iniciativas de difusión para los proyectos

### **3.1.1.5. Fuentes de Ingreso**

ConQuito es una institución sin fines de lucro, por lo cual tradicionalmente el servicio de incubación no ha tenido costo para los participantes. Sin embargo, los servicios gratuitos generalmente no son valorados por parte de sus beneficiarios, al no llevar consigo un costo de oportunidad. Es por ello que hace algunos meses este servicio comenzó a tener un precio mensual de \$59,00 (incluido IVA) para los emprendedores. Se recomienda incrementar este valor a \$199,00 (más IVA) mensuales para cubrir en mayor proporción los costos del servicio, manteniendo la naturaleza no lucrativa del mismo.

### **3.1.1.6. Actividades Clave**

Las actividades que agregan mayor valor a los participantes en el servicio de incubación empresarial de ConQuito, entre otras, son las siguientes:

- Asesorías personalizadas: Son sesiones semanales en las que el equipo emprendedor se reúne con su asesor de cabecera, para determinar los siguientes pasos del negocio.
- Mentorías internas y externas: Son reuniones mensuales que el equipo emprendedor mantiene con expertos en diferentes ramas, para tratar temas puntuales y mitigar el riesgo en futuras acciones.

- Acciones de difusión: Son esfuerzos por parte de ConQuito para dar a conocer a los proyectos incubados en el mercado, de manera que sus gestiones comerciales logren mayor éxito.
- Gestión de eventos: Son espacios en los cuales los emprendedores reciben capacitación especializada, oportunidades de incrementar su red de contactos, generar ventas o darse a conocer en el mercado.

Fuera de las mencionadas, existe gran cantidad de actividades administrativas internas, entre las cuales podemos mencionar:

- Elaboración de documentos legales: Dada la naturaleza mixta de la institución, resulta necesario suscribir una carta compromiso con cada uno de los proyectos al inicio de su proceso de incubación.
- Gestión de cobranza: El servicio tiene un precio mensual de \$59,00 para lo cual es necesario el apoyo del tesorero de la institución con el cobro de los respectivos rubros.
- Seguimiento y monitoreo: Un técnico del área de emprendimiento e innovación tiene la responsabilidad permanente de coordinar el servicio de incubación y realizar seguimiento a las actividades de asesores y emprendedores.

#### **3.1.1.7. Recursos Clave**

Existen ciertos recursos indispensables para la provisión del servicio como son:

- Asesores de Incubación: Son expertos contratados por ConQuito bajo la figura de servicios profesionales, para asesorar de manera personalizada a un determinado número de proyectos, así como cumplir otras funciones necesarias dentro de la institución.
- Técnico operativo de coordinación: Dentro del equipo de Emprendimiento e Innovación, siempre habrá un técnico encargado de coordinar las actividades del servicio, así como realizar seguimiento y monitoreo.
- Infraestructura para reuniones y eventos: ConQuito cuenta con una planta física extensa en la cual se llevará a cabo eventos de todo tipo, en beneficio de los emprendedores incubados.
- Apoyo por parte de otras áreas de la institución: ConQuito cuenta con varias áreas funcionales y de apoyo tales como legal, comunicación, entre otras, que brindan asesoría puntual a los proyectos cuando existe la necesidad.
- Instituciones aliadas: Existirán empresas patrocinadoras del servicio de incubación, se iniciará consiguiendo internet gratuito valorado en \$500 mensuales para el espacio de trabajo donde se llevará a cabo la incubación.

#### **3.1.1.8. Alianzas Clave**

Al estar enfocado en la articulación de esfuerzos en beneficio de los emprendedores, el servicio de incubación requiere de alianzas con gran cantidad de actores para la provisión exitosa del servicio como son:

- Otras áreas dentro de la institución: ConQuito cuenta con varias áreas funcionales y de apoyo tales como legal, comunicación, entre otras, que brindan asesoría puntual a los proyectos cuando existe la necesidad.
- Mentores externos: Son expertos externos en diferentes ramas, que mantienen reuniones puntuales con los proyectos incubados, para ayudarles a acortar su curva de aprendizaje en determinados temas.
- Instituciones financieras con productos para emprendedores: Los emprendedores siempre están en necesidad de obtener capital de trabajo, por lo cual resulta trascendental para ConQuito mantener alianzas con instituciones que tengan capacidad de colocar créditos con estas características.
- Actores del ecosistema de emprendimiento de la ciudad: Existe un ecosistema creciente en la ciudad, y cada uno de los actores se especializa en temas distintos, por lo cual resulta clave contar con las capacidades complementarias de una red de aliados.
- Medios de comunicación: Uno de los principales problemas de los emprendedores en fases iniciales es darse a conocer en el mercado, por lo cual alianzas con medios de comunicación serán de vital ayuda en este afán.

### **3.1.1.9. Estructura de Costos**

El servicio de incubación empresarial de ConQuito tiene varios factores que impulsan el costo, entre los cuales el único considerado costo (pues el resto son gastos) es la mano de obra, representada en:

- Pago de honorarios a los asesores: Los asesores de incubación son contratados bajo la figura de servicios profesionales, por lo cual el pago de sus honorarios constituye un egreso mensual para la institución.

### **3.1.2. Estrategias para la atracción de emprendimientos**

Según el reporte global de Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 2015-2016, Ecuador se ubica en el segundo lugar a nivel mundial en tasa de actividad de emprendimientos en fases iniciales, con un 33,6%, sólo superado por Senegal (Kelley, Singer, & Herrington, 2016). Esto demuestra que existe capacidad emprendedora en el país, sin embargo dichas iniciativas no son canalizadas adecuadamente y registran una alta tasa de mortalidad durante el primer año de creación.

En base a lo mencionado, es necesario generar estrategias para captar gran cantidad de iniciativas, entre las cuales se realice un proceso de selección riguroso para encontrar los proyectos de mayor potencial. Las estrategias propuestas son:

- Realizar una convocatoria abierta para el “Programa de Incubación”, que tendrá fecha de inicio y fin comunes para todos los participantes. Actualmente, ConQuito realiza procesos de selección bajo demanda para el servicio de incubación, lo cual significa que los proyectos se manejan bajo cronogramas distintos y generalmente no comparten etapas de desarrollo. El realizar un programa con fechas definidas permitirá obtener mayor trazabilidad del desarrollo de los proyectos, además de que generará un sentimiento de competencia que motivará a mayor cantidad de proyectos a aplicar al servicio de incubación.
- Crear documentos de caso de éxito de los proyectos que han tenido el mayor nivel de desempeño y conseguido mejores resultados. Estos documentos deberán estar colgados en la página web de ConQuito y deberán ser difundidos por redes sociales, para que otros emprendedores se motiven a aplicar para el servicio con la expectativa de conseguir resultados similares.
- Apoyar la creación de la asociación de incubadoras, la cual se está gestando actualmente gracias a esfuerzos del proyecto Banco de Ideas de Senescyt, negociar y sistematizar los beneficios que esta participación representaría para los emprendedores incubados, y promocionar esta información en la convocatoria abierta para el “Programa de Incubación”.
- Estructurar una red multidisciplinaria de mentores, quienes se reúnan con baja periodicidad según un cronograma establecido desde el inicio, con cada uno de los emprendimientos incubados, para agregar valor desde su experiencia de mercado. Generar un sistema de beneficios para



los mentores, de manera que se encuentren motivados para seguir colaborando gratuitamente con el programa.

- Generar una sección para el servicio de incubación dentro de la página web de ConQuito. En ella se encontrará los documentos de caso de éxito, información completa acerca de la convocatoria, formulario de inscripción, beneficios de pertenecer a la asociación de incubadoras, perfil de los emprendimientos, participantes en el servicio, y datos de contacto de técnico coordinador del servicio de incubación.
- Sistematizar el proceso de difusión de los emprendimientos incubados, bajo un cronograma establecido desde el inicio del programa. Gracias a las alianzas con las instituciones que actualmente cuenta, se podría garantizar participación de cada uno de los proyectos en no menos de una entrevista radial, un artículo en revista especializada, una publicación en redes sociales, entre otros. Esto, además de beneficiar en gran manera a los proyectos, motivará a más emprendedores a aplicar al servicio en busca de este tipo de difusión.

### **3.1.3. Estructuración de Red de Mentores**

ConQuito cuenta actualmente con asesores de incubación, quienes son los encargados de mantener la relación directa con los emprendedores asignados. En ese sentido, los asesores son quienes gestionan sesiones mensuales de mentoría para sus proyectos, recurriendo a su red personal y profesional de contactos. El problema con este sistema es que todo el proceso depende de las personas y no de procesos institucionales, por lo

cual frecuentemente se evidencia la falta de estandarización respecto al nivel de experiencia de los mentores, sus áreas de especialización, entre otras.

Tomando en cuenta lo señalado, se recomienda estructurar una red de mentores que mantengan una reunión bimensual con emprendedores, de manera que el compromiso de tiempo sea mínimo por su parte, pero exista periodicidad en sus actividades. El proceso sugerido para gestionar esta red, es el siguiente:

- Enviar carta de invitación para formar parte de la red
- Generar formulario en línea para recabar datos del mentor
- Incluir en formulario un texto de compromiso por parte del mentor, y solicitar su aceptación del mismo para poder enviar su información
- Otorgar documento que certifique membresía a la red de mentores
- Emitir carta de agradecimiento y certificado de participación, al final de cada “Programa de Incubación”
- Invitar a los mentores a un evento de cierre junto con emprendedores al finalizar el programa

Se recomienda conformar una red con número limitado de mentores por cada programa, de manera que el grupo sea exclusivo y manejable. Adicionalmente, se debe clasificar a los mentores por área de experiencia, de manera que todos los emprendimientos incubados accedan a una base común de conocimientos y conexiones.

### **3.1.4. Análisis de Precio del servicio**

#### **3.1.4.1. Situación Actual**

El servicio de incubación de empresas de ConQuito actualmente cuenta con dos planes:

- Incubación Full: Asesoría, asistencia técnica personalizada y acompañamiento empresarial con espacio físico fijo. Tiene un precio mensual de \$99,00.
- Incubación Parcial: Asesoría, asistencia técnica personalizada y acompañamiento empresarial sin espacio físico fijo. Tiene un precio mensual de \$59,00. (Coporación de Promoción Económica ConQuito, 2015).

El análisis de costos que consta en el tarifario institucional, y se maneja en la actualidad, se puede observar en la Tabla 1.

**Tabla 1: Tarifario Actual ConQuito****Fuente:** (Coporación de Promoción Económica ConQuito, 2015)

<b>NOMBRE DEL EVENTO:</b>	<b>INCUBACIÓN FULL: ASESORÍA, ASISTENCIA TECNICA PERSONALIZADA Y ACOMPANIAMIENTO EMPRESARIAL CON ESPACIO FISICO FIJO</b>	<b>INCUBACIÓN PARCIAL: ASESORÍA, ASISTENCIA TECNICA PERSONALIZADA Y ACOMPANIAMIENTO EMPRESARIAL SIN ESPACIO FISICO FIJO</b>
<b>NUMERO MAXIMO DE PARTICIPANTES POR EVENTO:</b>	2	1
<b>CARGA HORARIA DEL EVENTO(# MÍNIMO DE HORAS AL MES):</b>	12	8
<b>CARGA HORARIA DEL EVENTO(# MÁXIMO DE HORAS AL MES):</b>	20	12
<b>COSTOS</b>		
Costo por hora asesor	11,99	11,99
Gastos administrativos (financieros) por mes	1	1
<b>SUBTOTAL COSTO POR EMPRENDEDOR 1 HORA</b>	<b>12,99</b>	<b>12,99</b>
<b>TOTAL COSTO POR EMPRENDIMIENTO AL MES</b>	<b>192,84</b>	<b>129,9</b>

### 3.1.4.2. Análisis de Carga Laboral Asesores de Incubación

Como primer paso, se ha realizado un análisis minucioso de la carga laboral de los asesores de incubación durante el período enero-mayo del año 2016, en el cual ConQuito contó con dos colaboradores bajo la figura de servicios profesionales (Ruales, Servicio de Incubación Empresarial de ConQuito, 2016). Dichos asesores deben presentar un informe de actividades al finalizar cada mes, para poder recibir el pago de sus honorarios. En base a este informe, se analizó la cantidad de horas trabajadas por cada uno de ellos bajo distintos

escenarios, puesto que el trabajo que realizan conlleva preparación y seguimiento posterior, los cuales deben ser tomados en cuenta como tiempo laborado.

### 3.1.4.2.1. Escenario Bajo – 20%

**Tabla 2: Actividades Asesores Período Enero - Mayo 2016 – Escenario Bajo**

		Actividades									
		Asesoría	Mentoría	Taller Puesta en Marcha	Comité Puesta en Marcha	Taller Finanzas	Charla Equipo	Comité Incubación	Entrevista Diagnóstico	Reunión Seguimiento	Informe Diagnóstico
Asesor 1	Enero	11	0	0	0	0	0	0	2	0	1
	Febrero	12	0	1	0	1	0	1	2	1	1
	Marzo	13	1	0	0	1	1	1	0	0	1
	Abril	11	5	0	0	0	0	1	0	0	1
	Mayo	11	4	1	0	0	1	1	2	0	1
Asesor 2	Enero	13	2	0	0	0	0	0	1	0	1
	Febrero	10	6	0	0	0	1	1	1	1	1
	Marzo	7	9	0	1	0	2	1	4	1	1
	Abril	9	4	0	0	0	1	1	3	1	2
	Mayo	16	4	0,1	1	0	0	1	2	1	1

**Tabla 3: Horas Asignadas por Actividad Asesores - Escenario Bajo**

	Horas Asignadas por Actividad		
	Promedio Actividad	Tiempo Adicional	Total
Asesoría	2	0,5	2,5
Mentoría	2	0,8	2,8
Taller Puesta en Marcha	36	5,5	41,5
Comité Puesta en Marcha	4	0,3	4,3
Taller Finanzas	12	2,5	14,5
Charla Equipo	2	0,5	2,5
Comité Incubación	3	0,5	3,5
Entrevista Diagnóstico	2	1,5	3,5
Reunión Seguimiento	2	0,5	2,5
Informe Diagnóstico	3	1,0	4,0

**Tabla 4: Tiempo Adicional Actividades Asesores - Escenario Bajo**

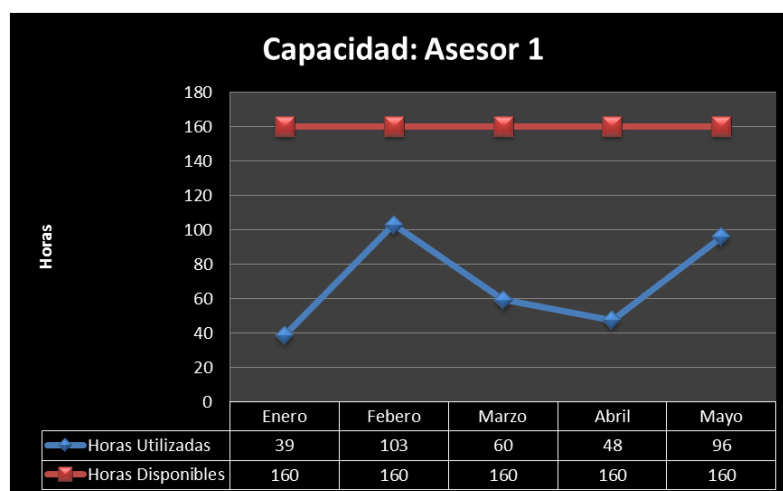
Total Tiempo Adicional		
Promedio Actividad	Tiempo Adicional	Porcentaje Promedio
68	13,5	20%

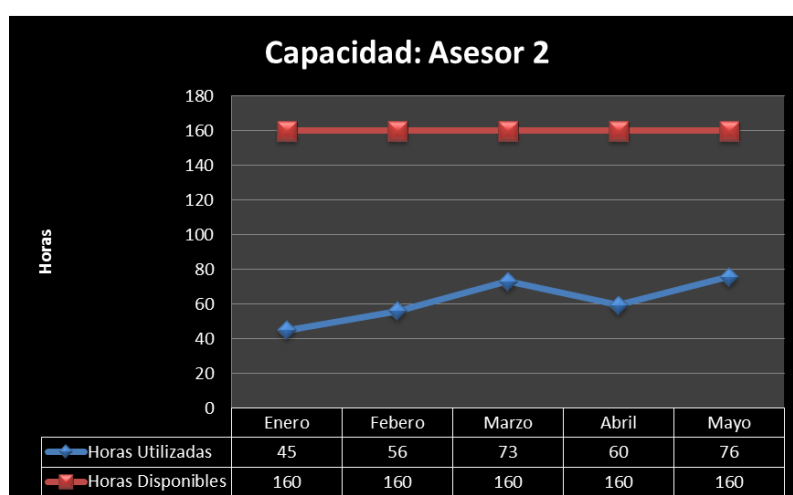
**Tabla 5: Horas Dedicadas por Actividad Asesores - Escenario Bajo**

		Horas Dedicadas por Actividad									
		Asesoría	Mentoría	Taller PM	Comité PM/Otros	Taller Finanzas	Charla	Comité Incubación	Entrevista	Reunión Seguimiento	Informe
Asesor 1	Enero	28	0	0	0	0	0	0	7	0	4
	Febrero	30	0	42	0	15	0	4	7	3	4
	Marzo	33	3	0	0	15	3	4	0	0	4
	Abril	28	13	0	0	0	0	4	0	0	4
	Mayo	28	10	42	0	0	3	4	7	0	4
Asesor 2	Enero	33	5	0	0	0	0	0	4	0	4
	Febrero	25	15	0	0	0	3	4	4	3	4
	Marzo	18	23	0	4	0	5	4	14	3	4
	Abril	23	10	0	0	0	3	4	11	3	8
	Mayo	40	10	5	4	0	0	4	7	3	4

**Tabla 6: Tabulación Horas Utilizadas Asesores - Escenario Bajo**

		Horas Utilizadas	Horas Disponibles	Capacidad Utilizada	Promedio 2016
Asesor 1	Enero	39	160	24%	43%
	Febrero	103	160	64%	
	Marzo	60	160	37%	
	Abril	48	160	30%	
	Mayo	96	160	60%	
Asesor 2	Enero	45	160	28%	39%
	Febrero	56	160	35%	
	Marzo	73	160	46%	
	Abril	60	160	37%	
	Mayo	76	160	47%	

**Figura 4: Capacidad Utilizada Asesor 1 – Escenario Bajo**



**Figura 5: Capacidad Utilizada Asesor 2 - Escenario Bajo**

### 3.1.4.2.2. Escenario Medio – 40%

**Tabla 7: Actividades Asesores Período Enero - Mayo 2016 – Escenario Medio**

		Actividades									
		Asesoría	Mentoría	Taller Puesta en Marcha	Comité Puesta en Marcha	Taller Finanzas	Charla Equipo	Comité Incubación	Entrevista Diagnóstico	Reunión Seguimiento	Informe Diagnóstico
Asesor 1	Enero	11	0	0	0	0	0	0	2	0	1
	Febrero	12	0	1	0	1	0	1	2	1	1
	Marzo	13	1	0	0	1	1	1	0	0	1
	Abril	11	5	0	0	0	0	1	0	0	1
	Mayo	11	4	1	0	0	1	1	2	0	1
Asesor 2	Enero	13	2	0	0	0	0	0	1	0	1
	Febrero	10	6	0	0	0	1	1	1	1	1
	Marzo	7	9	0	1	0	2	1	4	1	1
	Abril	9	4	0	0	0	1	1	3	1	2
	Mayo	16	4	0,1	1	0	0	1	2	1	1

**Tabla 8: Horas Asignadas por Actividad Asesores - Escenario Medio**

	Horas Asignadas por Actividad		
	Promedio Actividad	Tiempo Adicional	Total
Asesoría	2	1,0	3,0
Mentoría	2	1,5	3,5
Taller Puesta en Marcha	36	11,0	47,0
Comité Puesta en Marcha	4	0,5	4,5
Taller Finanzas	12	5,0	17,0
Charla Equipo	2	1,0	3,0
Comité Incubación	3	1,0	4,0
Entrevista Diagnóstico	2	3,0	5,0
Reunión Seguimiento	2	1,0	3,0
Informe Diagnóstico	3	2,0	5,0

**Tabla 9: Tiempo Adicional Actividades Asesores - Escenario Medio**

Total tiempo Adicional		
Promedio Actividad	Tiempo Adicional	Porcentaje Promedio
68	27,0	40%

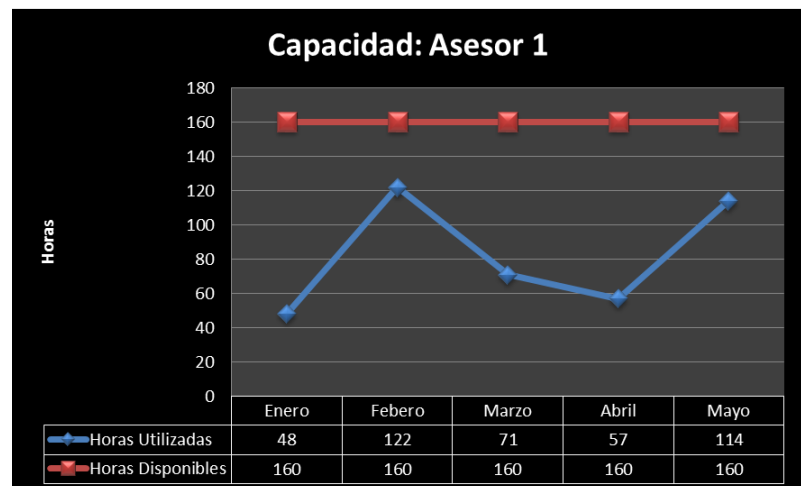
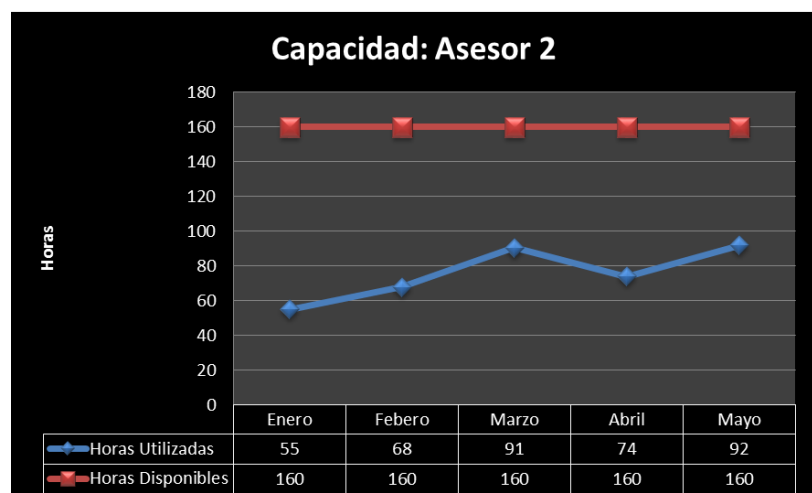
**Tabla 10: Horas Dedicadas por Actividad Asesores - Escenario Medio**

		Horas Dedicadas por Actividad									
		Asesoría	Mentoría	Taller Puesta en Marcha	Comité Puesta en Marcha	Taller Finanzas	Charla Equipo	Comité Incubación	Entrevista Diagnóstico	Reunión Seguimiento	Informe Diagnóstico
Asesor 1	Enero	33	0	0	0	0	0	0	10	0	5
	Febrero	36	0	47	0	17	0	4	10	3	5
	Marzo	39	3	0	0	17	3	4	0	0	5
	Abril	33	15	0	0	0	0	4	0	0	5
	Mayo	33	12	47	0	0	3	4	10	0	5
Asesor 2	Enero	39	6	0	0	0	0	0	5	0	5
	Febrero	30	18	0	0	0	3	4	5	3	5
	Marzo	21	27	0	5	0	6	4	20	3	5
	Abril	27	12	0	0	0	3	4	15	3	10
	Mayo	48	12	5	5	0	0	4	10	3	5



**Tabla 11: Tabulación Horas Utilizadas Asesores - Escenario Medio**

		Horas Utilizadas	Horas Disponibles	Capacidad Utilizada	Promedio 2016
Asesor 1	Enero	48	160	30%	52%
	Febrero	122	160	76%	
	Marzo	71	160	44%	
	Abril	57	160	36%	
	Mayo	114	160	71%	
Asesor 2	Enero	55	160	34%	47%
	Febrero	68	160	43%	
	Marzo	91	160	57%	
	Abril	74	160	46%	
	Mayo	92	160	57%	

**Figura 6: Capacidad Utilizada Asesor 1 - Escenario Medio****Figura 7: Capacidad Utilizada Asesor 2 - Escenario Medio**

### 3.1.4.2.3. Escenario Alto – 60%

**Tabla 12: Actividades Asesores Período Enero - Mayo 2016 – Escenario Alto**

		Actividades									
		Asesoría	Mentoría	Taller Puesta en Marcha	Comité Puesta en Marcha	Taller Finanzas	Charla Equipo	Comité Incubación	Entrevista Diagnóstico	Reunión Seguimiento	Informe Diagnóstico
Asesor 1	Enero	11	0	0	0	0	0	0	2	0	1
	Febrero	12	0	1	0	1	0	1	2	1	1
	Marzo	13	1	0	0	1	1	1	0	0	1
	Abril	11	5	0	0	0	0	1	0	0	1
	Mayo	11	4	1	0	0	1	1	2	0	1
Asesor 2	Enero	13	2	0	0	0	0	0	1	0	1
	Febrero	10	6	0	0	0	1	1	1	1	1
	Marzo	7	9	0	1	0	2	1	4	1	1
	Abril	9	4	0	0	0	1	1	3	1	2
	Mayo	16	4	0,1	1	0	0	1	2	1	1

**Tabla 13: Horas Asignadas por Actividad Asesores - Escenario Alto**

	Horas Asignadas por Actividad		
	Promedio Actividad	Tiempo Adicional	Total
Asesoría	2	1,5	3,5
Mentoría	2	2,3	4,3
Taller Puesta en Marcha	36	16,5	52,5
Comité Puesta en Marcha	4	0,8	4,8
Taller Finanzas	12	7,5	19,5
Charla Equipo	2	1,5	3,5
Comité Incubación	3	1,5	4,5
Entrevista Diagnóstico	2	4,5	6,5
Reunión Seguimiento	2	1,5	3,5
Informe Diagnóstico	3	3,0	6,0

**Tabla 14: Tiempo Adicional Actividades Asesores - Escenario Alto**

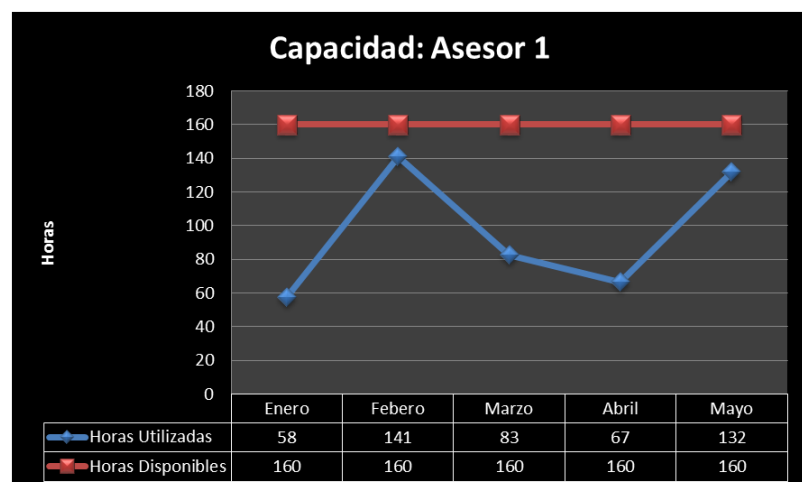
Total Tiempo Adicional		
Promedio Actividad	Tiempo Adicional	Porcentaje Promedio
68	40,5	60%

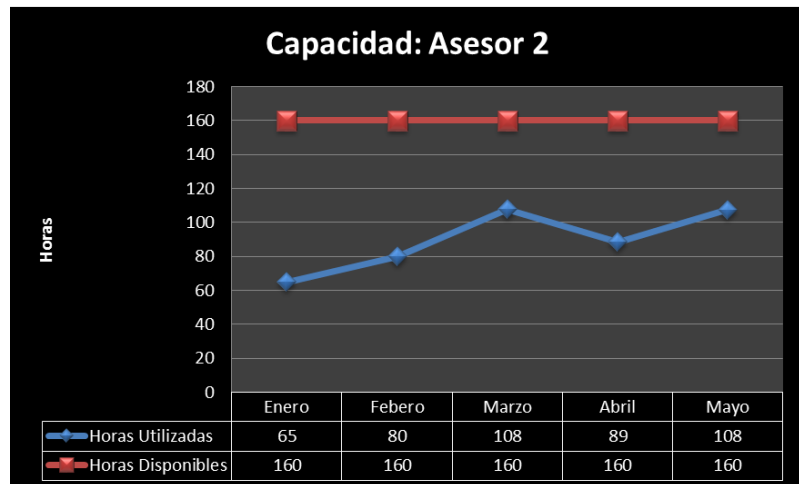
**Tabla 15: Horas Dedicadas por Actividad Asesores - Escenario Alto**

		Horas Dedicadas por Actividad									
		Asesoría	Mentoría	Taller Puesta en Marcha	Comité Puesta en Marcha	Taller Finanzas	Charla Equipo	Comité Incubación	Entrevista Diagnóstico	Reunión Seguimiento	Informe Diagnóstico
Asesor 1	Enero	39	0	0	0	0	0	0	13	0	6
	Febrero	42	0	53	0	20	0	5	13	4	6
	Marzo	46	4	0	0	20	4	5	0	0	6
	Abril	39	18	0	0	0	0	5	0	0	6
	Mayo	39	14	53	0	0	4	5	13	0	6
Asesor 2	Enero	46	7	0	0	0	0	0	7	0	6
	Febrero	35	21	0	0	0	4	5	7	4	6
	Marzo	25	32	0	5	0	7	5	26	4	6
	Abril	32	14	0	0	0	4	5	20	4	12
	Mayo	56	14	6	5	0	0	5	13	4	6

**Tabla 16: Tabulación Horas Utilizadas Asesores - Escenario Alto**

		Horas Utilizadas	Horas Disponibles	Capacidad Utilizada	Promedio 2016
Asesor 1	Enero	58	160	36%	60%
	Febrero	141	160	88%	
	Marzo	83	160	52%	
	Abril	67	160	42%	
	Mayo	132	160	83%	
Asesor 2	Enero	65	160	41%	56%
	Febrero	80	160	50%	
	Marzo	108	160	67%	
	Abril	89	160	55%	
	Mayo	108	160	67%	

**Figura 8: Capacidad Utilizada Asesor 1 - Escenario Alto**



**Figura 9: Capacidad Utilizada Asesor 2 - Escenario Alto**

### 3.1.4.3. Precio Recomendado

Se recomienda mantener únicamente el plan de Incubación Parcial, dado que los emprendimientos incubados generalmente cuentan ya con un espacio de trabajo, por lo cual no resulta útil o necesario para ellos mudar su operación al coworking de ConQuito.

Los precios referenciales en el mercado están dados por las siguientes instituciones:

- Impacto Quito, cuyo programa denominado “Salto Social” tiene un precio de \$2500 y una duración de 6 meses, lo cual se puede prorratear como un precio mensual de \$416,67
- Yachay EP, cuyo “Programa de Incubación de Emprendimientos de Base Tecnológica – PIEBT” tiene un precio mensual de \$120 en caso de emprendimientos unipersonales y \$300 en caso de ser equipos de trabajo de hasta 4 personas.
- Buen Trip Hub, cuyo programa de mentorías tecnológicas tiene un precio mensual de \$250 mensual.

Tomando en cuenta la naturaleza de empresa de capital privado sin fines de lucro que ConQuito posee, se recomienda un precio mensual de \$199,00 + IVA para el “Programa de Incubación”, el mismo que mantendrá su duración actual de 6 meses.

### **3.1.5. Planificación Anual de Eventos**

Uno de los componentes más relevantes del servicio de incubación de emprendimientos es la articulación de emprendedores con personas e instituciones que puedan aportar valor a su proyecto. El apalancamiento de esfuerzos mediante capacidades externas indudablemente genera mejores resultados que el trabajo autónomo o individual.

Es por esta razón que se debe planificar un calendario periódico de eventos a lo largo del “Programa de Incubación”, el cual estará compuesto por los siguientes factores:

- Evento de apertura: Al inicio del programa se convocará a todos los emprendedores admitidos, junto con los asesores, técnicos y autoridades de ConQuito, para generar un espacio de socialización informal en el cual se comience a generar la red de apoyo deseada entre los participantes del programa.
- Charlas: Expertos externos en diferentes ramas, que sean transversales a todos los emprendimientos incubados, vendrán a las instalaciones de ConQuito a brindar charlas quincenales con una duración aproximada de

60 minutos, con un espacio de 15 minutos para preguntas y 15 minutos adicionales para socializar con el ponente.

- Talleres: Se realizará un levantamiento de información con cada uno de los proyectos al inicio de su período, para conocer las necesidades de capacitación de cada uno y buscar puntos en común. Una vez identificados los temas más relevantes, se procederá a gestionar con un taller mensual con entidades especializadas, con una duración que oscile entre 2 y 4 horas y otorgue un certificado de participación a cada emprendedor.
- Mentorías rápidas: Dos veces durante el programa se invitará a miembros de la red de mentores para, bajo el modelo de citas rápidas, generar un espacio para la retroalimentación de los proyectos incubados. Se identificará las áreas de necesidad más urgentes de los proyectos, y en función de eso se invitará los respectivos mentores. Estos eventos tendrán una duración aproximada de 2 horas y se otorgará un certificado de agradecimiento a los mentores participantes. Adicionalmente, se llevará a cabo un evento trimestral de mentoría rápida abiertos al público, con la finalidad de generar ingresos para el servicio. El precio de entrada para estos eventos será \$9,99 y se espera una afluencia promedio de 10 proyectos por evento.
- Evento de graduación: Al final del programa se realizará un evento formal de graduación de los proyectos, al cual estarán invitados los emprendedores, sus familias, medios de comunicación, asesores, mentores y autoridades de ConQuito. Allí se reconocerá el esfuerzo de

cada uno de los proyectos y se socializará los resultados obtenidos durante los 6 meses de trabajo.

### **3.1.6. Documentos Casos de Éxito**

El servicio de incubación de emprendimientos de ConQuito ha estado en funcionamiento desde el año 2015, y hasta el momento ha contado con la participación de más de 30 proyectos, con los cuales se ha logrado resultados interesantes. La mayor dificultad dentro de la institución es que, al ser la Agencia Metropolitana de Promoción Económica y contar con un gran número de programas en beneficio de la ciudadanía, la mayoría de los esfuerzos realizados no obtiene la difusión adecuada.

Por esta razón, resulta relevante generar iniciativas que evidencien los resultados logrados con distintos proyectos, de manera que el servicio de incubación tenga un mayor nivel de reconocimiento por parte de la ciudadanía y más emprendedores se motiven a aplicar al mismo. En ese sentido, se recomienda seleccionar los proyectos que han logrado destacar a raíz del acompañamiento recibido, y generar documentos que evidencien los resultados obtenidos. Los mismos tendrían la siguiente estructura básica:

- Encabezado con logotipo de ConQuito y emprendimiento
- Nombre de los emprendedores
- Breve historia del proyecto
- Línea de negocio en que se desempeña
- Productos y servicios que ofrece

- Medición de indicadores al inicio del servicio
- Medición de indicadores al final del servicio

### **3.1.7. Mecanismos de Financiamiento**

La realidad de los emprendedores, no sólo en Ecuador sino a nivel mundial, es que al iniciar sus proyectos carecen de los recursos necesarios para lograr despegar y expandirse. Al ser ConQuito una institución que se especializa en la capacitación y asesoría para emprendimientos, no cuenta con mecanismos propios para financiamiento e inversión. Sin embargo, al ser ésta una necesidad latente para todo emprendimiento en etapas iniciales, se recomienda articular esfuerzos con instituciones externas que puedan aportar capital bajo distintas figuras. En este sentido, se recomienda:

- Rueda de inversión: Al finalizar el programa de incubación, se realizará una rueda de inversión a la cual estarán invitadas distintas instituciones de inversión ángel o capital de riesgo, de manera que los emprendimientos puedan presentar su pitch con el objeto de captar inversión. Se invitara a los siguientes actores:
  - 593 Capital Partners: fondo de capital de riesgo creado por la Asociación Ecuatoriana de Software (AESOFT), especializado en proyectos de base tecnológica.
  - Carana: fideicomiso creado por la Alianza para el Emprendimiento e Innovación (AEI), el cual busca invertir en proyectos de toda línea de negocio excepto tecnología.



- Ángeles EC: Club de ángeles inversionistas fundado por Felipe Chediak, co-fundador de Buen Trip Hub, que enfoca sus esfuerzos en generar redes de inversión con otros países de la región.
- Startups & Ventures: Club de inversionistas ángeles fundado por Fernando Moncayo y Cristóbal Montero, para apoyar al crecimiento del ecosistema de emprendimiento.
- Convocatoria especializada: Suscribir un convenio específico con Fundación Crisfé para la creación de una convocatoria especializada para los emprendimientos graduados del “Programa de Incubación” de ConQuito en la cual se acorte el proceso normal y se seleccione a los proyectos de mayor potencial, para otorgarles créditos con un máximo de \$20.000 y tasas preferenciales adaptadas a la realidad de los emprendedores.

### **3.2. ESPECIFICACIONES TÉCNICAS DEL SERVICIO DE INCUBACIÓN**

#### **3.2.1. Formatos de Registro**

ConQuito es una institución privada sin fines de lucro, sin embargo aproximadamente 75% de su presupuesto anual proviene de las arcas municipales; del mismo modo, el Secretario de Desarrollo Productivo y Competitividad del DMQ es el Presidente del Directorio por delegación directa del Alcalde de la ciudad. (Herrera, Estructura Financiera de ConQuito, 2016)

Por estas razones, la institución debe generar respaldos, registros y evidencia exhaustiva del correcto uso de los fondos municipales otorgados. En ese sentido, se proponen los siguientes formatos para el registro de actividades a lo largo del programa:

- SIE-F01 Entrevista Diagnóstico (ANEXO 1)
- SIE-F02 Informe Diagnóstico (ANEXO 2)
- SIE-F03 Formulario Datos Personales (ANEXO 3)
- SIE-F04 Plan de Acción (ANEXO 4)
- SIE-F05 Registro Asesoría (ANEXO 5)
- SIE-F06 Registro Mentoría (ANEXO 6)
- SIE-F07 Registro Asistencia Eventos (ANEXO 7)
- SIE-F08 Informe Actividades Asesores (ANEXO 8)
- SIE-F09 Registro Ventas, Empleos, Asesorías, Mentorías (ANEXO 9)
- SIE-F10 Informe Avances y Resultados (ANEXOS 10)

### **3.2.2. Estructura de Expedientes**

Con el objeto de preparar a la institución para futuros exámenes y procesos de auditoría, será necesario que cada uno de los emprendimientos incubados cuente con su propio expediente en el cual se registre cada una de las actividades realizadas. A continuación la estructura recomendada:

- 1) SIE-F01 Entrevista Diagnóstico
- 2) SIE-F02 Informe Diagnóstico
- 3) SIE-F03 Formulario Datos Personales
- 4) Carta Compromiso

- 5) SIE-F04 Plan de Acción
- 6) SIE-F05 Registro Asesoría
- 7) SIE-F06 Registro Mentoría
- 8) SIE-F07 Registro Asistencia Eventos
- 9) SIE-F08 Informe Actividades Asesores
- 10) SIE-F09 Registro Ventas, Empleos, Asesorías, Mentorías
- 11) Informe de Avances y Resultados
- 12) Informe Financiero
- 13) Acta de Finiquito Carta Compromiso

### **3.2.3. Parámetros de Desempeño para Asesores**

Los asesores de incubación serán los encargados de llevar a cabo el acompañamiento a los proyectos seleccionados, además de mantener una relación a nivel personal con cada emprendedor. Es por ello que resulta trascendental para el programa tener parámetros claros para evaluar su desempeño, y entender si han existido fluctuaciones en su rendimiento. Los parámetros propuestos para evaluar el desempeño de los asesores son los siguientes:

- 1) Nivel de conocimientos en temas tratados
- 2) Nivel de compromiso con el proyecto
- 3) Cantidad de contactos puestos a disposición
- 4) Calidad de contactos puestos a disposición
- 5) Disponibilidad para realizar asesorías
- 6) Puntualidad en inicio de asesorías

- 7) Frecuencia de asesorías
- 8) Cantidad de mentorías externas gestionadas
- 9) Calidad de mentorías externas generadas
- 10) Actitud a lo largo del proceso

#### **3.2.4. Políticas para Emprendedores**

Al inicio del “Programa de Incubación” los representantes de cada uno de los emprendimientos admitidos firmarán una Carta Compromiso, documento legal que vinculará al proyecto con ConQuito durante el período de 6 meses para llevar a cabo el servicio de acompañamiento y asesoría.

Dentro de tal documento deberán constar las siguientes políticas:

- Realizar el pago de su plan de manera mensual hasta la fecha de corte, siendo su fecha de corte el día del mes en que se suscribió el convenio, e iniciando con el primer pago de manera inmediata.
- Asistir puntualmente a las asesorías coordinadas con el Técnico de Emprendimiento e Innovación asignado, y cumplir a cabalidad los compromisos y tareas establecidos a partir de cada una de las sesiones de asesoría.
- En caso de que no cumpla con los acuerdos de ejecución de actividades dentro del plazo estipulado, el técnico de incubación podrá informar el particular al Responsable de Emprendimiento e Innovación y solicitar la terminación del presente convenio.
- En caso de que el emprendedor no realice el pago hasta la fecha establecida, el técnico de incubación podrá emitir un informe negativo,

el cual dará por terminado el presente convenio sin opción a reclamo de ninguna de las partes.

- Cuidar las instalaciones y equipos pertenecientes a ConQuito.
- En caso de deterioro o pérdida de los bienes puestos al servicio del emprendedor durante su proceso de incubación, éste estará obligado a la total restitución del valor de los daños causados en referencia a ConQuito en equipo en las mismas condiciones que el entregado, reservándose la institución las acciones legales pertinentes.

### **3.3. CONTROL Y EVALUACIÓN DEL SERVICIO DE INCUBACIÓN**

#### **3.3.1. Encuestas de Satisfacción Aplicadas a Emprendedores**

Resulta trascendental llevar a cabo una evaluación periódica de la satisfacción del cliente. En ese sentido, ConQuito aplicará encuestas de satisfacción para evaluar su “Programa de Incubación” luego de tres meses de iniciado, y al final del período. Esto permitirá mejorar sobre la marcha los aspectos que obtengan menor puntaje, de manera que los resultados del final del periodo puedan ser comparados con los levantados previamente, para determinar si existió mejora.

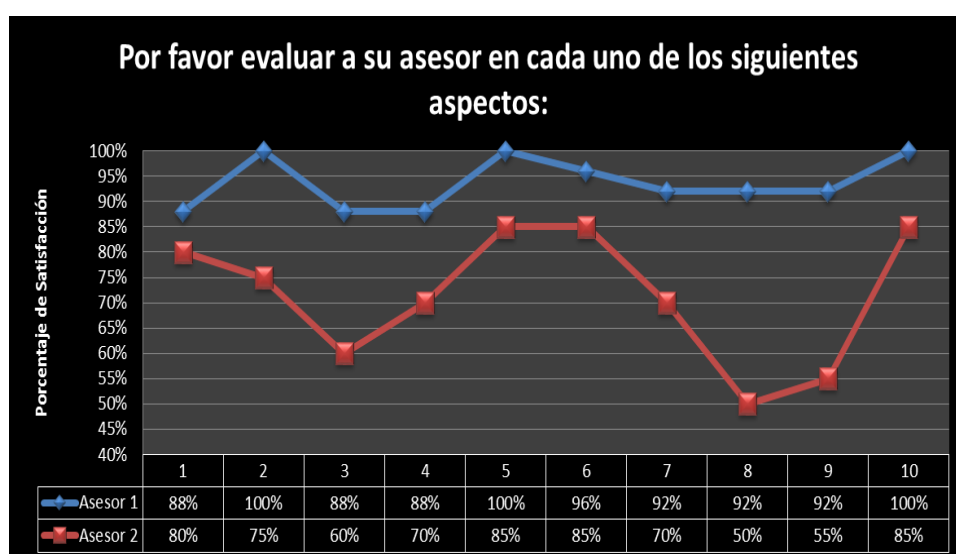
Con objeto de realizar un primer ejercicio de evaluación con los emprendedores que actualmente se encuentran recibiendo servicio de incubación, se recabó sus datos de contacto y se envió una encuesta de satisfacción (ANEXO 11). Los resultados se muestran a continuación:

**Tabla 17: Preguntas Encuesta Diagnóstico - Evaluación Asesores**

	Preguntas
1	Califique su nivel de conocimientos en los temas en los cuales lo asesora:
2	¿Cuál es el nivel de compromiso con su proyecto?
3	La cantidad de contactos puestos a disposición de su proyecto ha sido:
4	La calidad de los contactos puestos a disposición de su proyecto ha sido:
5	Su disponibilidad para la realización de asesorías ha sido:
6	Su puntualidad en el inicio de las asesorías ha sido:
7	Considera que la frecuencia en que ha recibido asesorías ha sido:
8	Calificaría la cantidad de mentorías externas gestionadas por su asesor como:
9	Calificaría la calidad de las mentorías externas generadas por su asesor como:
10	La actitud de su asesor a lo largo del proceso de incubación ha sido:

**Tabla 18: Resultados Encuesta Diagnóstico - Evaluación Asesores**

	Asesor 1	Asesor 2
1	88%	80%
2	100%	75%
3	88%	60%
4	88%	70%
5	100%	85%
6	96%	85%
7	92%	70%
8	92%	50%
9	92%	55%
10	100%	85%

**Figura 10: Evaluación Asesores - Encuesta Diagnóstico**

**Tabla 19: Encuesta Diagnóstico - Evaluación Equipo Emprendimiento e Innovación**

Por favor evaluar al equipo de Emprendimiento e Innovación de ConQuito en cada uno de los siguientes aspectos:	¿Cuál ha sido la actitud recibida cuando usted ha solicitado ayuda?	4,80	5	96%
	¿Cuál ha sido la disponibilidad para ayudarlo con sus requerimientos?	4,80	5	96%
	¿Cuál ha sido el nivel de cumplimiento de los compromisos adquiridos con usted?	4,40	5	88%
	¿Cuál es el nivel de conocimiento y madurez que usted percibe por parte del equipo?	4,80	5	96%
	La cantidad de información que usted ha recibido acerca de los otros servicios que ConQuito ofrece ha sido:	5,00	5	100%



**Figura 11: Evaluación Equipo Emprendimiento e Innovación - Encuesta Diagnóstico**

**Tabla 20: Encuesta Diagnóstico - Evaluación Otros Departamentos**

En caso de haber tenido alguna interacción con las siguientes áreas, por favor evaluar la actitud y calidad del servicio recibidos:	Recepción	4,50	5	90%
	Departamento Financiero	4,75	5	95%
	Departamento Legal	4,25	5	85%
	Responsabilidad Social	4,75	5	95%
	Cadenas Productivas	5,00	5	100%
	Agrupar	5,00	5	100%
	Economía Popular y Solidaria	5,00	5	100%
	Comunicación	3,50	5	70%

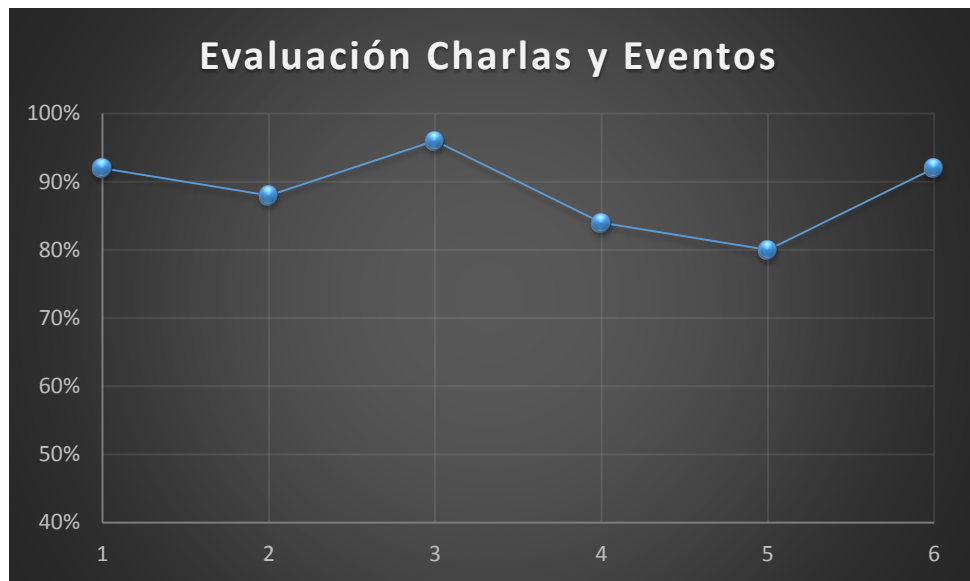


**Figura 12: Evaluación Otros Departamentos - Encuesta Diagnóstico**

**Tabla 21: Encuesta Diagnóstico - Evaluación Charlas y Talleres**

Por favor evaluar las charlas y talleres recibidos en ConQuito en cada uno de los siguientes aspectos:	El nivel de conocimientos de los expositores ha sido:	4,60	5	92%
	El nivel de experiencia que usted ha percibido por parte de los expositores ha sido:	4,40	5	88%
	La actitud de los expositores ha sido:	4,80	5	96%
	El tiempo de anticipación con que he recibido la invitación a cada taller o charla fue:	4,20	5	84%
	El nivel de puntualidad en el inicio de cada una de las charlas y talleres ha sido:	4,00	5	80%
	Califique la frecuencia con la cual se han realizado charlas y talleres:	4,60	5	92%
	Por favor escriba las temáticas sobre las cuales quisiera que traten futuras charlas y talleres:			

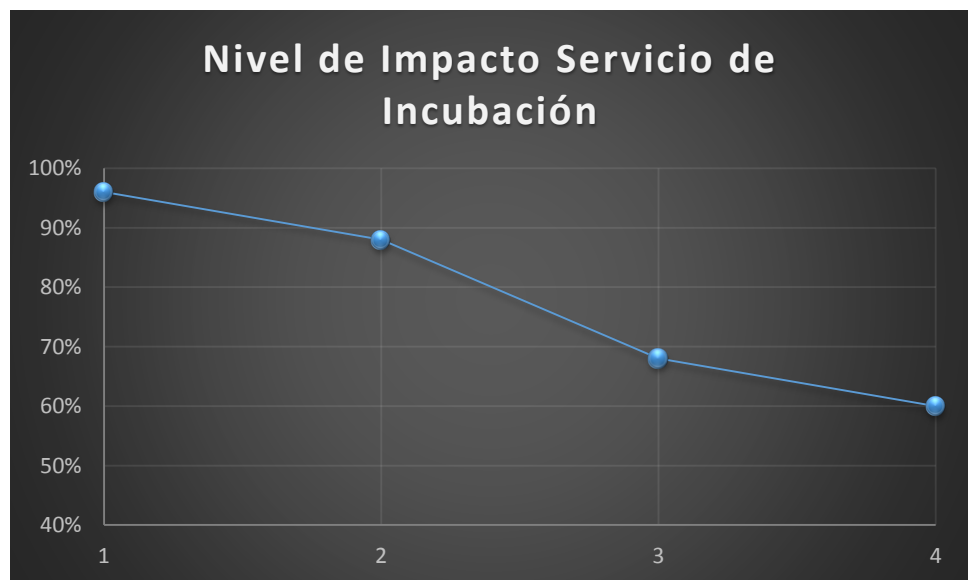




**Figura 13: Evaluación Charlas y Eventos - Encuesta Diagnóstico**

**Tabla 22: Encuesta Diagnóstico - Evaluación Impacto Servicio Incubación**

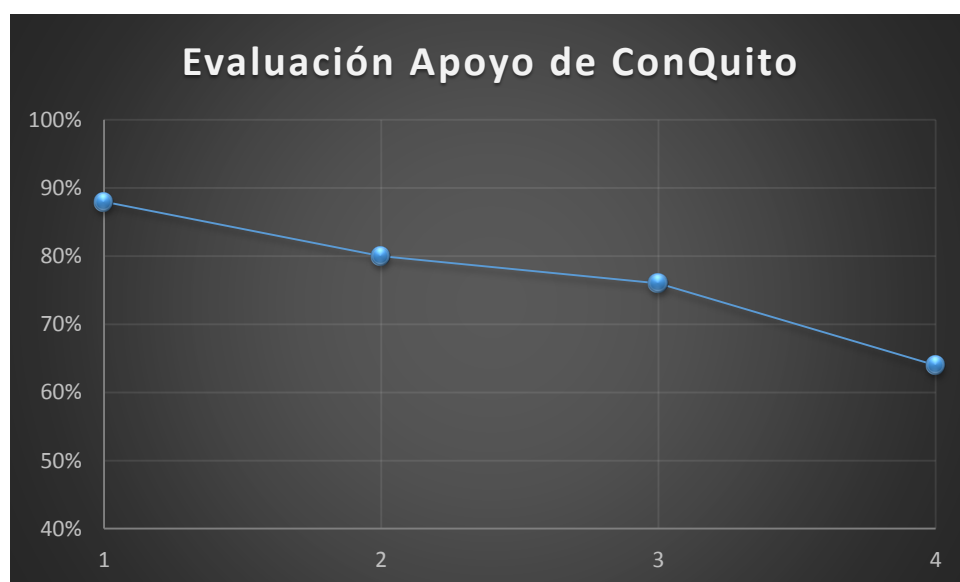
Por favor califique el nivel de impacto que el servicio de incubación ha tenido sobre:	Su crecimiento como emprendedor:	4,80	5	96%
	El crecimiento de su proyecto:	4,40	5	88%
	El incremento de ventas de su proyecto:	3,40	5	68%
	El incremento de plazas de trabajo de su proyecto:	3,00	5	60%



**Figura 14: Evaluación Impacto Servicio Incubación - Encuesta Diagnóstico**

**Tabla 23: Encuesta Diagnóstico - Evaluación Apoyo ConQuito**

Por favor evaluar los siguientes parámetros del servicio:	Califique qué tanto ha cumplido sus expectativas iniciales el servicio de incubación recibido:	4,40	5	88%
	La cantidad y calidad de los contactos generados para su proyecto a raíz del servicio de incubación ha sido:	4,00	5	80%
	El apoyo recibido por parte de ConQuito para vincular su proyecto con potenciales clientes ha sido:	3,80	5	76%
	La difusión recibida por parte de ConQuito para dar a conocer su proyecto ha sido:	3,20	5	64%
	Por favor cuéntenos en qué considera que el servicio puede mejorar para conseguir mejores resultados:			

**Figura 15: Evaluación Apoyo de ConQuito**

### 3.3.2. Análisis Cumplimiento Compromisos Asesores Incubación

Los asesores de incubación laboran en ConQuito bajo la figura de servicios profesionales, lo cual implica la firma de un contrato por un período determinado y el pago de honorarios a cambio de sus servicios. Es por ello que sus contratos deben especificar claramente los compromisos a cumplir dentro de sus labores en el servicio de incubación. Analizando la situación

actual, se ha sistematizado el cumplimiento de compromisos por parte de los asesores de incubación en el período comprendido entre enero y mayo de 2016. Los resultados se muestran a continuación:

**Tabla 24: Leyenda Cumplimiento Compromisos Asesores**

<b>Leyenda</b>	
C	Cumplido sin observaciones
NR	No fue requerido por el Área
PC	Pendiente de cumplimiento
CP	Cumplido parcialmente

**Tabla 25: Análisis Cumplimiento Compromisos Asesores, Período Enero - Mayo 2016**

		2016				
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
<b>Asesor 1</b>	Talleres Puesta en Marcha	NR	C	NR	NR	C
	Talleres Evaluación Financiera	NR	C	C	NR	NR
	2 Horas Asesoría Semanal c/proyecto	CP	CP	CP	CP	CP
	1 Taller Mensual Interno	PC	PC	PC	PC	C
	1 Charla Mensual Externa	PC	PC	CP	PC	PC
	Apoyo Programas Área	NR	NR	NR	NR	NR
	1 Informe Mensual	C	C	C	C	C
	1 Propuesta Mejoramiento Mensual	CP	CP	CP	C	C
	1 Mentoría Mensual c/proyecto	CP	CP	CP	CP	CP
	Asistir 1 Comité Mensual Incubación	PC	PC	C	C	C
	1 Informe Avance Trimestral	CP	CP	CP	PC	PC
<b>Asesor 2</b>	Talleres Puesta en Marcha	NR	NR	NR	NR	NR
	Talleres Evaluación Financiera	NR	NR	NR	NR	NR
	2 Horas Asesoría Semanal c/proyecto	CP	CP	CP	CP	CP
	1 Taller Mensual Interno	PC	PC	PC	PC	C
	1 Charla Mensual Externa	PC	PC	C	C	PC
	Apoyo Programas Área	NR	NR	NR	NR	NR
	1 Informe Mensual	C	C	C	C	C
	1 Propuesta Mejoramiento Mensual	CP	CP	CP	C	C
	Mentorías	CP	CP	CP	CP	CP
	Coordinación Otro Asesor	CP	CP	CP	C	C
	Coordinar 1 Comité Mensual Incubación	PC	PC	C	C	C
	Sistematiza Red de Contactos	CP	CP	CP	C	C
	1 Informe Avance Trimestral	C	C	C	PC	PC

Se sugiere estandarizar los compromisos de los asesores de incubación pues, tal como se puede evidenciar en el cuadro, existen diferencias entre ambos.

Los compromisos recomendados en adelante son los siguientes:

- Ser capacitadores en Talleres Puesta en Marcha
- Ser capacitadores en Talleres Evaluación Financiera
- Realizar 2 Horas de Asesoría Semanal con cada proyecto
- Coordinar 1 Taller Mensual para el equipo de emprendimiento e innovación
- Coordinar 1 Charla Mensual para todos los proyectos incubados
- Brindar apoyo a los programas del área, según requerido por el responsable del área
- Presentar 1 Informe de Actividades al final de cada mes para poder efectuar el pago
- Presentar 1 Propuesta de Mejoramiento Mensual dentro del Informe de Actividades
- Coordinar 1 Mentoría Mensual para cada proyecto
- Asistir a Comités Mensuales de Incubación
- Presentar 1 Informe de Avance Trimestral adjunto al Informe de Actividades
- Colaborar con Sistematización de la Red de Contactos
- Manejar una comunidad de negocios

## **CAPÍTULO 4: EVALUACIÓN DE POSIBLES RESULTADOS LUEGO DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MEJORAMIENTO**

### **4.1. ACTIVOS**

#### **4.1.1. Activos Fijos**

Los activos fijos del servicio de incubación de ConQuito suman un total de \$ 14.127,00, siendo la mayor inversión el rubro de Construcción, tomando en cuenta que será necesaria la adecuación de las oficinas para el correcto funcionamiento del servicio. Vale la pena recalcar que el terreno no se ha tomado en cuenta pues ha sido entregado en comodato por parte del Municipio.

**Tabla 26: Activos Fijos**

<b>ACTIVOS FIJOS</b>	
<b>DETALLE</b>	<b>VALOR</b>
TERRENOS	\$ -
CONSTRUCCIÓN	\$ 10.000,00
MAQUINARIAS Y EQUIPOS	\$ -
MUEBLES Y ENSERES	\$ 1.927,50
EQUIPOS DE OF.	\$ 122,50
VEHÍCULOS	\$ -
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	\$ 2.077,86
UTENSILLOS O HERRAMIENTAS	\$ -
OTROS ACTIVOS FIJOS	\$ -
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 14.127,86</b>

## 4.2. COSTOS Y GASTOS

### 4.2.1. Costos de Mano de Obra

Los costos de mano de obra del servicio de incubación de ConQuito son los asesores contratados bajo la modalidad de servicios profesionales, lo cual conlleva únicamente el pago de un valor mensual correspondiente a honorarios.

**Tabla 27: Costo de Mano de Obra**

COSTOS MANO DE OBRA			
DETALLE	CANTIDAD	V. MENSUAL	TOTAL
Asesores Incubación	2	\$ 2.110,00	\$ 4.220,00

### 4.2.2. Gastos Administrativos

Los gastos administrativos proyectados para el primer año de operación del servicio, bajo la modalidad propuesta en el presente documento, suman un total de \$ 84.923,81 y crecen a lo largo del tiempo hasta llegar a \$103,225,42 en el quinto año de operación.

Tabla 28: Gastos Administrativos

GASTOS ADMINISTRATIVOS						
DETALLE	V. MENSUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
G. SUELDOS Y BS	\$ 6.040,56	\$ 72.486,68	\$ 76.111,01	\$ 79.916,56	\$ 83.912,39	\$ 88.108,01
ARRIENDO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
SERV. INDEPENDIENTES	\$ 119,05	\$ 1.428,57	\$ 1.500,00	\$ 1.575,00	\$ 1.653,75	\$ 1.736,44
SEGUROS	\$ 95,24	\$ 1.142,86	\$ 1.200,00	\$ 1.260,00	\$ 1.323,00	\$ 1.389,15
SUMINISTROS DE LIMPIEZA	\$ 47,62	\$ 571,43	\$ 600,00	\$ 630,00	\$ 661,50	\$ 694,58
SUMINISTROS DE OFICINA	\$ 88,00	\$ 1.056,00	\$ 1.108,80	\$ 1.164,24	\$ 1.222,45	\$ 1.283,57
SERVI. BÁSICOS	\$ 166,67	\$ 2.000,00	\$ 2.100,00	\$ 2.205,00	\$ 2.315,25	\$ 2.431,01
Luz	\$ 119,05	\$ 1.428,57	\$ 1.500,00	\$ 1.575,00	\$ 1.653,75	\$ 1.736,44
Agua	\$ 19,05	\$ 228,57	\$ 240,00	\$ 252,00	\$ 264,60	\$ 277,83
Teléfono	\$ 28,57	\$ 342,86	\$ 360,00	\$ 378,00	\$ 396,90	\$ 416,75
Internet	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
MANTENIMIENTO	\$ 142,86	\$ 1.714,29	\$ 1.800,00	\$ 1.890,00	\$ 1.984,50	\$ 2.083,73
TRANSPORTE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
COMBUSTIBLE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
PUBLICIDAD	\$ 40,00	\$ 480,00	\$ 504,00	\$ 529,20	\$ 555,66	\$ 583,44
UNIFORMES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
OTROS GASTOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
COMISIONES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
IMPREVISTOS	\$ 337,00	\$ 4.043,99	\$ 4.246,19	\$ 4.458,50	\$ 4.681,42	\$ 4.915,50
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>\$ 7.076,98</b>	<b>\$ 84.923,81</b>	<b>\$ 89.170,00</b>	<b>\$ 93.628,50</b>	<b>\$ 98.309,92</b>	<b>\$103.225,42</b>

#### 4.3. ESTADO DE SITUACIÓN PROYECTADO

Dentro del Estado de Situación Proyectado podemos ver que la empresa cuenta con un total de activos de \$ 21.204,84.

Tabla 29: Balance de Situación Proyectado

BALANCE DE SITUACIÓN PROYECTADO	
DETALLE	INICIAL
<b>ACTIVOS</b>	
<b>A. CORRIENTE</b>	
EFFECTIVO	\$ 5.099,08
IVA PAGADO	\$ 1.977,90
<b>ACTIVOS FIJOS</b>	
TERRENOS	\$ -
CONSTRUCCIÓN	\$ 10.000,00
DEP. ACUM. CONSTRUCCIÓN	
MAQUINARIAS Y EQUIPOS	\$ -
DEP. ACUM. MAQUINARIA Y EQ.	
MUEBLES Y ENSERES OF.	\$ 1.927,50
DEP. ACUM. MUEBLES Y ENS.	
EQUIPOS DE OF.	\$ 122,50
DEP. ACUM. EQUIPOS DE OF.	
VEHÍCULOS	\$ -
DEP. ACUM. VEHÍCULOS	
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	\$ 2.077,86
DEP. ACUM. EQUIP. DE COMP.	
UTENSILLOS Y MENAJE	\$ -
DEP. ACUM. UTENSILLOS Y MENAJE	
OTROS ACTIVOS FIJOS	\$ -
DEP. ACUM OTROS ACTIVOS FIJOS	
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>	
GASTOS DE CONSTITUCIÓN	\$ -
AMORT. ACUM. GASTOS DE CONST.	
GASTOS DE INV. Y DESARROLLO	\$ -
AMORT. ACUM. GASTOS DE INV.	
OTROS ACTIVOS DIFERIDOS	\$ -
AMORT. ACUM. GASTOS DE INV.	
<b>OTROS ACTIVOS</b>	
PATENTES Y MARCAS	\$ -
VALORES EN GARANTÍA	\$ -
DISTINTOS OTROS ACTIVOS	\$ -
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 21.204,84</b>
<b>PASIVO</b>	
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	
IVA COBRADO	
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	
PRÉSTAMOS L/P	\$ -
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$ -</b>
<b>PATRIMONIO</b>	
CAP. SOCIAL	\$ 21.204,84
UTILIDADES RETENIDAS	
UTILIDAD ACTUAL	
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 21.204,84</b>
<b>TOTAL PS + PT</b>	<b>\$ 21.204,84</b>



#### 4.4. ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL

En el Estado de Resultados Integral para el primer año de operación del servicio de incubación de ConQuito, podemos ver que la institución no cuenta con utilidad puesto que el subsidio municipal recibido tiene el objetivo de llegar a un equilibrio entre ingresos y egresos al final del ejercicio fiscal.

**Tabla 30: Estado de Resultados Integral**

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>	
<b>DETALLE</b>	<b>AÑO 1</b>
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	
VENTAS/SERVICIOS PRESTADOS	\$ 86.321,43
<b>EGRESOS OPERACIONALES</b>	
MATERIA PRIMA O MERCADERIA	\$ -
G. SUELDOS Y BS	\$ 72.486,68
ARRIENDO	\$ -
SERV. INDEPENDIENTES	\$ 1.428,57
SEGUROS	\$ 1.142,86
SUMINISTROS DE LIMPIEZA	\$ 571,43
SUMINISTROS DE OFICINA	\$ 1.056,00
SERVI. BÁSICOS	\$ 2.000,00
MANTENIMIENTO	\$ 1.714,29
TRANSPORTE	\$ -
COMBUSTIBLE	\$ -
PUBLICIDAD	\$ 480,00
UNIFORMES	\$ -
OTROS GASTOS OPERACIONALES	\$ -
COMISIONES	\$ -
IMPREVISTOS	\$ 4.043,99
DEPRECIACIÓN	\$ 1.397,62
AMORTIZACIÓN	\$ -
<b>TOTAL EGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>\$ 86.321,43</b>
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>\$ -</b>
+ OTROS INGRESOS	\$ -
- OTROS GASTOS	\$ -
- G. FINANCIEROS	\$ -
<b>UTILIDAD ANTES DE PART. E IMP.</b>	<b>\$ -</b>
PART. EMPLEADOS 15%	\$ -
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ -
IMPUESTO A LA RENTA 25%	\$ -
<b>UNITILIDAD NETA</b>	<b>\$ -</b>

## 4.5. PRESUPUESTO

### 4.5.1. Ingresos

En el presupuesto de ingresos determinamos un crecimiento anual del 10% en cantidad de transacciones y un 5% de incremento anual promedio respecto al precio de los servicios. Este incremento está dado por la tasa de inflación del país.

**Tabla 31: Presupuesto de Ingresos**

PRESUPUESTO DE INGRESOS					
PRODUCTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Incubación Proyectos	240	264	290	319	351
Precio	\$ 199,00	\$ 208,95	\$ 219,40	\$ 230,37	\$ 241,89
<b>Ingreso Total</b>	<b>\$ 47.760,00</b>	<b>\$ 55.162,80</b>	<b>\$ 63.713,03</b>	<b>\$ 73.588,55</b>	<b>\$ 84.994,78</b>
Subsidio Municipal	12	12	12	12	12
Precio	\$ 2.613,55	\$ 2.310,02	\$ 1.924,90	\$ 1.386,13	\$ 792,43
<b>Ingreso Total</b>	<b>\$ 31.362,63</b>	<b>\$ 27.720,20</b>	<b>\$ 23.098,86</b>	<b>\$ 16.633,51</b>	<b>\$ 9.509,19</b>
Tickets Eventos Speed Mentoring	120	132	145	160	176
Precio	\$ 9,99	\$ 10,49	\$ 11,01	\$ 11,56	\$ 12,14
<b>Ingreso Total</b>	<b>\$ 1.198,80</b>	<b>\$ 1.384,61</b>	<b>\$ 1.599,23</b>	<b>\$ 1.847,11</b>	<b>\$ 2.133,41</b>
Patrocinio Internet	12	12	12	12	12
Precio	\$ 500,00	\$ 525,00	\$ 551,25	\$ 578,81	\$ 607,75
<b>Ingreso Total</b>	<b>\$ 6.000,00</b>	<b>\$ 6.300,00</b>	<b>\$ 6.615,00</b>	<b>\$ 6.945,75</b>	<b>\$ 7.293,04</b>
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 86.321,43</b>	<b>\$ 90.567,62</b>	<b>\$ 95.026,12</b>	<b>\$ 99.014,92</b>	<b>\$103.930,42</b>

### 4.5.2. Egresos

Dentro del presupuesto de egresos, podemos observar que los gastos que tiene la empresa aumentan de manera sostenida en los años proyectados.

Tabla 32: Presupuesto de Egresos

PRESUPUESTO DE GASTOS					
DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
G. SUELDOS Y BS	\$ 72.486,68	\$ 76.111,01	\$ 79.916,56	\$ 83.912,39	\$ 88.108,01
ARRIENDO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
SERV. INDEPENDIENTES	\$ 1.428,57	\$ 1.500,00	\$ 1.575,00	\$ 1.653,75	\$ 1.736,44
SEGUROS	\$ 1.142,86	\$ 1.200,00	\$ 1.260,00	\$ 1.323,00	\$ 1.389,15
SUMINISTROS DE LIMPIEZA	\$ 571,43	\$ 600,00	\$ 630,00	\$ 661,50	\$ 694,58
SUMINISTROS DE OFICINA	\$ 1.056,00	\$ 1.108,80	\$ 1.164,24	\$ 1.222,45	\$ 1.283,57
SERVI. BÁSICOS	\$ 2.000,00	\$ 2.100,00	\$ 2.205,00	\$ 2.315,25	\$ 2.431,01
Luz	\$ 1.428,57	\$ 1.500,00	\$ 1.575,00	\$ 1.653,75	\$ 1.736,44
Agua	\$ 228,57	\$ 240,00	\$ 252,00	\$ 264,60	\$ 277,83
Teléfono	\$ 342,86	\$ 360,00	\$ 378,00	\$ 396,90	\$ 416,75
Internet	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
MANTENIMIENTO	\$ 1.714,29	\$ 1.800,00	\$ 1.890,00	\$ 1.984,50	\$ 2.083,73
TRANSPORTE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
COMBUSTIBLE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
PUBLICIDAD	\$ 480,00	\$ 504,00	\$ 529,20	\$ 555,66	\$ 583,44
UNIFORMES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
OTROS GASTOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
COMISIONES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
IMPREVISTOS	\$ 4.043,99	\$ 4.246,19	\$ 4.458,50	\$ 4.681,42	\$ 4.915,50
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 84.923,81</b>	<b>\$ 89.170,00</b>	<b>\$ 93.628,50</b>	<b>\$ 98.309,92</b>	<b>\$103.225,42</b>

## 4.6. ESTADOS FINANCIEROS

### 4.6.1. Estado de Situación Proyectado

Dentro del siguiente Estado de Situación Financiera se puede observar la proyección a los siguientes 5 años para el servicio de incubación de ConQuito, la cual no refleja variaciones anuales.

Tabla 33: Estado de Situación Proyectado 5 años

BALANCE DE SITUACIÓN PROYECTADO					
DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>ACTIVOS</b>					
<b>A. CORRIENTE</b>					
EFFECTIVO	\$ 8.474,60	\$ 9.872,22	\$ 11.269,84	\$ 11.974,84	\$ 12.679,84
IVA PAGADO					
<b>ACTIVOS FIJOS</b>					
TERRENOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
CONSTRUCCIÓN	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00
DEP. ACUM. CONSTRUCCIÓN	\$ -500,00	\$ -1.000,00	\$ -1.500,00	\$ -2.000,00	\$ -2.500,00
MAQUINARIAS Y EQUIPOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
DEP. ACUM. MAQUINARIA Y EQ.	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
MUEBLES Y ENSERES OF.	\$ 1.927,50	\$ 1.927,50	\$ 1.927,50	\$ 1.927,50	\$ 1.927,50
DEP. ACUM. MUEBLES Y ENS.	\$ -192,75	\$ -385,50	\$ -578,25	\$ -771,00	\$ -963,75
EQUIPOS DE OF.	\$ 122,50	\$ 122,50	\$ 122,50	\$ 122,50	\$ 122,50
DEP. ACUM. EQUIPOS DE OF.	\$ -12,25	\$ -24,50	\$ -36,75	\$ -49,00	\$ -61,25
VEHÍCULOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
DEP. ACUM. VEHÍCULOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	\$ 2.077,86	\$ 2.077,86	\$ 2.077,86	\$ 2.077,86	\$ 2.077,86
DEP. ACUM. EQUIP. DE COMP.	\$ -692,62	\$ -1.385,24	\$ -2.077,86	\$ -2.077,86	\$ -2.077,86
UTENSILLOS Y MENAJE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
DEP. ACUM. UTENSILLOS Y MENAJE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
OTROS ACTIVOS FIJOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
DEP. ACUM OTROS ACTIVOS FIJOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>					
GASTOS DE CONSTITUCIÓN	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
AMORT. ACUM. GASTOS DE CONST.	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
GASTOS DE INV. Y DESARROLLO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
AMORT. ACUM. GASTOS DE INV.	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
OTROS ACTIVOS DIFERIDOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
AMORT. ACUM. GASTOS DE INV.	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>OTROS ACTIVOS</b>					
PATENTES Y MARCAS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
VALORES EN GARANTÍA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
DISTINTOS OTROS ACTIVOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 21.204,84</b>	<b>\$ 21.204,84</b>	<b>\$ 21.204,84</b>	<b>\$ 21.204,84</b>	<b>\$ 21.204,84</b>
<b>PASIVO</b>					
<b>PASIVO CORRIENTE</b>					
IVA COBRADO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>					
PRÉSTAMOS L/P	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
CAP. SOCIAL	\$ 21.204,84	\$ 21.204,84	\$ 21.204,84	\$ 21.204,84	\$ 21.204,84
UTILIDADES RETENIDAS		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
UTILIDAD ACTUAL	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 21.204,84</b>	<b>\$ 21.204,84</b>	<b>\$ 21.204,84</b>	<b>\$ 21.204,84</b>	<b>\$ 21.204,84</b>
<b>TOTAL PS + PT</b>	<b>\$ 21.204,84</b>	<b>\$ 21.204,84</b>	<b>\$ 21.204,84</b>	<b>\$ 21.204,84</b>	<b>\$ 21.204,84</b>

#### 4.6.2. Estado de Resultados Integral

El Estado de Resultados Integral del servicio de incubación refleja la naturaleza de la institución. Al no buscar el lucro pero tampoco la pérdida en el ejercicio, la institución mantiene en cero su utilidad año a año.

**Tabla 34: Estado de Resultados Proyectado 5 años**

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO					
DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>					
VENTAS/SERVICIOS PRESTADOS	\$ 86.321,43	\$ 90.567,62	\$ 95.026,12	\$ 99.014,92	\$ 103.930,42
<b>EGRESOS OPERACIONALES</b>					
MATERIA PRIMA O MERCADERIA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
G. SUELDOS Y BS	\$ 72.486,68	\$ 76.111,01	\$ 79.916,56	\$ 83.912,39	\$ 88.108,01
ARRIENDO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
SERV. INDEPENDIENTES	\$ 1.428,57	\$ 1.500,00	\$ 1.575,00	\$ 1.653,75	\$ 1.736,44
SEGUROS	\$ 1.142,86	\$ 1.200,00	\$ 1.260,00	\$ 1.323,00	\$ 1.389,15
SUMINISTROS DE LIMPIEZA	\$ 571,43	\$ 600,00	\$ 630,00	\$ 661,50	\$ 694,58
SUMINISTROS DE OFICINA	\$ 1.056,00	\$ 1.108,80	\$ 1.164,24	\$ 1.222,45	\$ 1.283,57
SERVI. BÁSICOS	\$ 2.000,00	\$ 2.100,00	\$ 2.205,00	\$ 2.315,25	\$ 2.431,01
MANTENIMIENTO	\$ 1.714,29	\$ 1.800,00	\$ 1.890,00	\$ 1.984,50	\$ 2.083,73
TRANSPORTE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
COMBUSTIBLE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
PUBLICIDAD	\$ 480,00	\$ 504,00	\$ 529,20	\$ 555,66	\$ 583,44
UNIFORMES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
OTROS GASTOS OPERACIONALES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
COMISIONES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
IMPREVISTOS	\$ 4.043,99	\$ 4.246,19	\$ 4.458,50	\$ 4.681,42	\$ 4.915,50
DEPRECIACIÓN	\$ 1.397,62	\$ 1.397,62	\$ 1.397,62	\$ 705,00	\$ 705,00
AMORTIZACIÓN	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL EGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>\$ 86.321,43</b>	<b>\$ 90.567,62</b>	<b>\$ 95.026,12</b>	<b>\$ 99.014,92</b>	<b>\$ 103.930,42</b>
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>
+ OTROS INGRESOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- OTROS GASTOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- G. FINANCIEROS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>UTILIDAD ANTES DE PART. E IMP.</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>
PART. EMPLEADOS 15%	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
IMPUESTO A LA RENTA 25%	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>

#### **4.6.3. Flujo de Efectivo**

Dentro del Flujo de Efectivo podemos determinar la liquidez que posee la empresa, pues se describen los ingresos y salidas de dinero. Vale la pena recalcar que el superávit registrado en cada año se refiere al subsidio municipal otorgado en relación a la depreciación de los activos. Este dinero no representa un egreso para la institución por lo tanto genera superávit, el mismo que tiene a la reducción a lo largo de los años.

Tabla 35: Flujo de Efectivo 5 años

FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO						
DETALLE	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>ENTRADAS</b>						
VENTAS/SERVICIOS PRESTADOS		\$ 86.321,43	\$ 90.567,62	\$ 95.026,12	\$ 99.014,92	\$ 103.930,42
OTROS INGRESOS		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
APORTACIÓN DE CAPITAL	\$ 21.204,84					
PRESTAMOS	\$ -		\$ -			
<b>TOTAL ENTRADAS</b>	<b>\$ 21.204,84</b>	<b>\$ 86.321,43</b>	<b>\$ 90.567,62</b>	<b>\$ 95.026,12</b>	<b>\$ 99.014,92</b>	<b>\$ 103.930,42</b>
<b>SALIDAS</b>						
<b>SALIDAS DE INVERSIÓN</b>						
CAPITAL DE TRABAJO I.	\$ 7.076,98					
ACTIVOS FIJOS	\$ 14.127,86	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
ACTIVOS DIFERIDOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
OTROS ACTIVOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>SALIDAS DE GASTOS CORRIENTES</b>						
MATERIALES		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
G. SUELDOS Y BS		\$ 72.486,68	\$ 76.111,01	\$ 79.916,56	\$ 83.912,39	\$ 88.108,01
ARRIENDO		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
SERV. INDEPENDIENTES		\$ 1.428,57	\$ 1.500,00	\$ 1.575,00	\$ 1.653,75	\$ 1.736,44
SEGUROS		\$ 1.142,86	\$ 1.200,00	\$ 1.260,00	\$ 1.323,00	\$ 1.389,15
SUMINISTROS DE LIMPIEZA		\$ 571,43	\$ 600,00	\$ 630,00	\$ 661,50	\$ 694,58
SUMINISTROS DE OFICINA		\$ 1.056,00	\$ 1.108,80	\$ 1.164,24	\$ 1.222,45	\$ 1.283,57
SERV. BÁSICOS		\$ 2.000,00	\$ 2.100,00	\$ 2.205,00	\$ 2.315,25	\$ 2.431,01
MANTENIMIENTO		\$ 1.714,29	\$ 1.800,00	\$ 1.890,00	\$ 1.984,50	\$ 2.083,73
TRANSPORTE		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
COMBUSTIBLE		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
PUBLICIDAD		\$ 480,00	\$ 504,00	\$ 529,20	\$ 555,66	\$ 583,44
UNIFORMES		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
COMISIONES		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
OTROS GASTOS OPERACIONALES		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
IMPREVISTOS		\$ 4.043,99	\$ 4.246,19	\$ 4.458,50	\$ 4.681,42	\$ 4.915,50
G. FINANCIEROS		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
PART. EMPLEADOS 15%		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
IMPUESTO A LA RENTA 25%		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
PAGO DE PRESTAMO		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL SALIDAS OPERACIONALES</b>	<b>\$ 21.204,84</b>	<b>\$ 84.923,81</b>	<b>\$ 89.170,00</b>	<b>\$ 93.628,50</b>	<b>\$ 98.309,92</b>	<b>\$ 103.225,42</b>
<b>FLUJO DE EFECTIVO (CASH FLOW)</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 1.397,62</b>	<b>\$ 1.397,62</b>	<b>\$ 1.397,62</b>	<b>\$ 705,00</b>	<b>\$ 705,00</b>
EFFECTIVO INICIAL	\$ 7.076,98	\$ 5.099,08	\$ 8.474,60	\$ 9.872,22	\$ 11.269,84	\$ 11.974,84
IVA COBRADO		\$ 12.085,00	\$ 12.679,47	\$ 13.303,66	\$ 13.862,09	\$ 14.550,26
IVA PAGADO	\$ -1.977,90	\$ -943,04	\$ -990,19	\$ -1.039,70	\$ -1.091,69	\$ -1.146,27
IVA X PAGAR		\$ -9.164,06	\$ -11.689,27	\$ -12.263,95	\$ -12.770,40	\$ -13.403,99
IVA X PAGAR / CREDITO TRIBUTARIO		\$ -9.164,06	\$ -11.689,27	\$ -12.263,95	\$ -12.770,40	\$ -13.403,99
<b>EFFECTIVO FINAL</b>	<b>\$ 5.099,08</b>	<b>\$ 8.474,60</b>	<b>\$ 9.872,22</b>	<b>\$ 11.269,84</b>	<b>\$ 11.974,84</b>	<b>\$ 12.679,84</b>

## 4.7. MÉTODOS DE EVALUACIÓN QUE TOMAN EN CUENTA EL VALOR DEL DINERO A TRAVÉS DEL TIEMPO

### 4.7.1. Valor Presente Neto (VPN o VAN)

El Valor Actual Neto calculado para el servicio de incubación es negativo, con un valor de \$ 14,908,21, debido a la naturaleza no lucrativa de la institución.

**Tabla 36: Valor Actual Neto**

VAN						
DETALLE	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INVERSIÓN	\$ -21.204,84					
FLUJO DE EFECTIVO (CASH FLOW)	\$ -	\$ 1.397,62	\$ 1.397,62	\$ 1.397,62	\$ 705,00	\$ 705,00
VALOR RESIDUAL						\$ 8.525,00
FEN (FLUJO DE EFECTIVO NETO)	\$ -21.204,84	\$ 1.397,62	\$ 1.397,62	\$ 1.397,62	\$ 705,00	\$ 9.230,00
FED (FLUJO DE EFECTIVO DESCONTADO)	\$ -21.204,84	\$ 1.131,22	\$ 915,59	\$ 741,07	\$ 302,56	\$ 3.206,18
TASA DE DESCUENTO	23,55%					
<b>VAN = <math>\sum</math>FED - INV</b>	<b>\$ 6.296,63</b>	<b>\$ -21.204,84</b>	<b>=</b>	<b>\$ -14.908,21</b>		

### 4.7.2. Tasa Interna de Retorno (TIR)

La TIR es un indicador que muestra la rentabilidad del negocio. En este caso, aplicado al servicio de incubación de ConQuito, nos muestra un valor negativo de 9,31%, lo cual obedece a la naturaleza de la institución y el servicio brindado.

**Tabla 37: Tasa Interna de Retorno**

<b>TIR</b>	<b>-9,31%</b>
------------	---------------

La fórmula que se utiliza para el cálculo de la Tasa Interna de Retorno es la siguiente:



$$TIR = Ti + (Ts - Ti) \times \frac{VAN \text{ positivo}}{VAN \text{ positivo} - VAN \text{ negativo}}$$

**Figura 16: Fórmula Tasa Interna de Retorno**

#### 4.7.3. Tasa de Descuento

La Tasa de Descuento aplicada para llevar a valor presente los Flujos Netos fue calculada en base al WACC, la Inflación y a la Tasa de Riesgo País, se obtuvo el siguiente resultado:

**Tabla 38: Tasa de Descuento**

CPCC / WACC	5,93%
TASA RIESGO PAÍS	13,48%
TASA INFLACIÓN	4,14%
TMAR / TASA DE DESCUENTO	23,55%

#### 4.7.4. Período de Recuperación de Inversión

Este indicador permite medir el plazo de tiempo en el que la inversión inicial debería ser recuperada, la misma que para el presente proyecto será mayor a 5 años.

**Tabla 39: Período de Recuperación de la Inversión**

PRI						
DETALLE	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INVERSION	\$ 21.204,84					
FEN ACUMULADO		\$ 1.397,62	\$ 2.795,24	\$ 4.192,86	\$ 4.897,86	\$ 14.127,86

#### 4.7.5. Relación Beneficio Costo

El resultado obtenido es que por cada dólar invertido en el proyecto, se tendrá \$ 0,96 de vuelta, lo cual retrata la naturaleza sin fines de lucro del servicio.

**Tabla 40: Relación Beneficio-Costo**

<b>B/C</b>	<b>0,96</b>
------------	-------------

#### 4.8. PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio calculado para el servicio de incubación de ConQuito es \$86,321,43 de ingresos anuales.

**Tabla 41: Punto de Equilibrio**

<b>DETALLE DEL PUNTO DE EQUILIBRIO</b>	
INGRESOS ANUALES	\$ 86.321,43
INGRESOS MENSUALES	\$ 7.193,45
INGRESOS DIARIOS	\$ 239,78

La fórmula utilizada para el cálculo del punto de equilibrio fue la siguiente:

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Costos Fijos}}{1 - \frac{\text{Costos Variables}}{\text{Ingresos Totales}}}$$

**Figura 17: Fórmula Punto de Equilibrio**

## **4.9. IMPACTO EN AUTOGESTIÓN**

### **4.9.1. Subsidio del Municipio**

Acorde a sus estatutos, ConQuito es una institución privada sin fines de lucro. Sin embargo, su presupuesto anual es financiado en un 75% gracias a fondos entregados por el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. (Herrera, 2016). A raíz de este porcentaje, es posible entender que la institución genera fondos de autogestión que cubren apenas el 25% de su presupuesto anual.

Las tablas presentadas a lo largo del CAPÍTULO 4 demuestran que el servicio de incubación, en efecto, no es autosustentable. No obstante, es importante observar que el sentido mismo del servicio de incubación es apoyar el crecimiento y desarrollo de emprendimientos que potencialmente generen riqueza para la ciudad mediante mayores volúmenes de ventas, incremento en sus niveles de tributación y creación de nuevas plazas de empleo. Por lo tanto, no es del interés de ConQuito ni del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito el lograr que el servicio de incubación genere utilidad, pues su verdadera rentabilidad se verá reflejada en otros ámbitos.

Previo a la propuesta realizada en el presente trabajo de titulación, el servicio de incubación recibía un subsidio anual aproximado de \$74.630,52 por parte del Municipio, y generaba ingresos anuales por autogestión correspondientes a \$7.452,63 (Ruales, 2016). Esto significa que el

porcentaje de subsidio bordeaba el 91%. Es del interés de todas las partes involucradas lograr reducir la proporción de este subsidio municipal.

Tomando en cuenta la propuesta de creación del “Programa de Incubación”, durante el primer año de operación el subsidio se reduciría a un aproximado de 36% y continuaría en descenso hasta llegar a un subsidio proyectado de 9,15% en el quinto año de operación. Con ello, se logra que el servicio logre una independencia ligeramente mayor respecto a fondos municipales, y permita que parte del presupuesto anual de la institución sea dedicado a la creación de nuevos servicios de apoyo a emprendedores de la ciudad.

**Tabla 42: Proporción Subsidio Municipal**

Proporción Subsidio Municipal						
CONCEPTO	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Subsidio Municipal	\$ 74.630,52	\$ 31.362,63	\$ 27.720,20	\$ 23.098,86	\$ 16.633,51	\$ 9.509,19
Total Ingresos	\$ 82.083,15	\$ 86.321,43	\$ 90.567,62	\$ 95.026,12	\$ 99.014,92	\$ 103.930,42
PORCENTAJE	90,92%	36,33%	30,61%	24,31%	16,80%	9,15%

#### **4.10.2 Dependencia Financiera del Área de Emprendimiento e Innovación**

El Área de Emprendimiento e Innovación de ConQuito, durante el año 2016, recibió aproximadamente 12,9% del presupuesto anual de la institución para ejecutar sus planes y programas. (Corporación de Promoción Económica ConQuito, 2016) Está programado que, adicionalmente, genere un valor de \$62.840 como fruto de sus esfuerzos de autogestión, lo cual representaría un porcentaje aproximado de 9,6% en relación a su presupuesto anual como Área. (Ruales, Reporte Mensual Planificación Operativa Anual, 2016)

Acorde a la propuesta del presente trabajo de titulación, durante el primer año el área generaría un valor adicional de \$54.958,80 de ingresos, representando un incremento aproximado de 87% respecto a la autogestión proyectada como objetivo del año actualmente. El valor de autogestión incrementaría de manera sostenida hasta llegar a un porcentaje de incremento de aproximadamente 150% el quinto año, tomando en cuenta que la misma meta de autogestión se mantenga durante los siguientes años.

**Tabla 43: Incremento Monto Autogestión**

Incremento Monto Autogestión					
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Actual	\$ 62.840,00	\$ 62.840,00	\$ 62.840,00	\$ 62.840,00	\$ 62.840,00
Incremento	\$ 54.958,80	\$ 62.847,41	\$ 71.927,26	\$ 82.381,41	\$ 94.421,23
<b>PORCENTAJE</b>	<b>87,46%</b>	<b>100,01%</b>	<b>114,46%</b>	<b>131,10%</b>	<b>150,26%</b>

Al analizar los datos presentados, es posible entender que el Área de Emprendimiento e Innovación requerirá de varios esfuerzos adicionales en su afán de convertirse en un departamento autosustentable dentro de la institución. Sin embargo, la creación del “Programa de Incubación” bajo las condiciones propuestas sería de beneficio tanto para ConQuito, como para el Área y consecuentemente representaría una disminución en la demanda de recursos municipales.

## **CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1. CONCLUSIONES**

- La situación actual del servicio de incubación dentro de la Corporación de Promoción Económica ConQuito es favorable gracias al crecimiento que actualmente presenta el ecosistema de emprendimiento en la ciudad de Quito, al incremento en los programas de apoyo a nuevos negocios por parte del gobierno central y a la sana competencia que existe en el mercado por parte de instituciones privadas que buscan generar rentabilidad a través de productos y servicios para emprendedores.
- Las metodologías más adecuadas para el desarrollo de proyectos de emprendimiento son Lean Startup, Creative Problem Solving, Javelin Experiment Board, Lean Canvas y Business Model Canvas, puesto que presentan la flexibilidad y rapidez requeridas por emprendedores en etapas iniciales, al contar con recursos limitados para el desarrollo de su negocio.
- El plan de mejoramiento del servicio de incubación de proyectos de emprendimiento de la Corporación de Promoción Económica ConQuito se basa fundamentalmente en la creación de un “Programa de Incubación” con una convocatoria abierta inicial, proceso de selección formal, duración específica de 6 meses, precio mensual de \$199 + IVA, cronograma específico de eventos, y esfuerzos sistematizados de difusión para los proyectos participantes.

- Los posibles resultados con la implementación del plan de mejoramiento en el servicio de incubación de emprendimientos de la Corporación de Promoción Económica ConQuito serían un incremento en la capacidad de seguimiento y monitoreo a los proyectos incubados, un decremento leve en el nivel de dependencia financiera del servicio respecto de fondos municipales, y una mayor visibilidad tanto de los proyectos participantes como del servicio de incubación en el ecosistema de emprendimiento.
  
- Previo a la propuesta realizada en el presente trabajo de titulación, el servicio de incubación recibía un porcentaje de subsidio municipal que bordeaba el 91%. Tomando en cuenta la propuesta de creación del “Programa de Incubación”, durante el primer año de operación el subsidio se reduciría a un aproximado de 36% y continuaría en descenso hasta llegar a un subsidio proyectado de 9,15% en el quinto año de operación.
  
- El Área de Emprendimiento e Innovación de ConQuito, durante el año 2016, recibió aproximadamente 12,9% del presupuesto anual de la institución para ejecutar sus planes y programas. Está programado que, adicionalmente, genere un valor de \$62.840 como fruto de sus esfuerzos de autogestión. Acorde a la propuesta del presente trabajo, durante el primer año el área generaría un valor adicional de \$54.958,80 de ingresos, representando un incremento aproximado de 87% respecto a la autogestión proyectada como objetivo del año actualmente. El valor de autogestión incrementaría de manera sostenida hasta llegar a un porcentaje de incremento de aproximadamente 150% en el quinto

año, tomando en cuenta que la misma meta de autogestión se mantenga durante los siguientes años.

## **5.2. RECOMENDACIONES**

- Realizar una convocatoria abierta para el “Programa de Incubación”, que tendrá fecha de inicio y fin comunes para todos los participantes. El realizar un programa con fechas definidas permitirá obtener mayor trazabilidad del desarrollo de los proyectos, además de que generará un sentimiento de competencia que motivará a mayor cantidad de proyectos a aplicar al servicio de incubación.
- Crear documentos de caso de éxito de los proyectos que han tenido el mayor nivel de desempeño y conseguido mejores resultados. Estos documentos deberán estar colgados en la página web de ConQuito y deberán ser difundidos por redes sociales, para que otros emprendedores se motiven a aplicar para el servicio con la expectativa de conseguir resultados similares.
- Apoyar la creación de la asociación de incubadoras, la cual se está gestando actualmente gracias a esfuerzos del proyecto Banco de Ideas de Senescyt, negociar y sistematizar los beneficios que esta participación representaría para los emprendedores incubados, y promocionar esta información en la convocatoria abierta para el “Programa de Incubación”.
- Estructurar una red multidisciplinaria de mentores, quienes se reúnan con baja periodicidad según un cronograma establecido desde el inicio, con cada uno de



los emprendimientos incubados, para agregar valor desde su experiencia de mercado. Generar un sistema de beneficios para los mentores, de manera que se encuentren motivados para seguir colaborando gratuitamente con el programa.

- Generar una sección para el servicio de incubación dentro de la página web de ConQuito. En ella se encontrará los documentos de caso de éxito, información completa acerca de la convocatoria, formulario de inscripción, beneficios de pertenecer a la asociación de incubadoras, perfil de los emprendimientos participantes en el servicio, y datos de contacto de técnico coordinador del servicio de incubación.
- Sistematizar el proceso de difusión de los emprendimientos incubados, bajo un cronograma establecido desde el inicio del programa. Gracias a las alianzas con las instituciones que actualmente cuenta, se podría garantizar participación de cada uno de los proyectos en no menos de una entrevista radial, un artículo en revista especializada, una publicación en redes sociales, entre otros. Esto, además de beneficiar en gran manera a los proyectos, motivará a más emprendedores a aplicar al servicio en busca de este tipo de difusión.
- Aplicar la estructura financiera propuesta en el presente trabajo de titulación, con el objetivo de lograr una dependencia cada vez menor respecto de fondos municipales. Se deberá mantener un estricto control de ingresos y egresos del “Programa de Incubación”, de manera que este buen manejo motive a autoridades a permitir la expansión el servicio en distintos ámbitos.

- Llevar a cabo esfuerzos que permitan a la unidad de Emprendimiento e Innovación lograr un mayor nivel de independencia financiera respecto de la institución, pues de esta manera se logrará implementar nuevos programas y servicios sin depender directamente de fondos municipales. Motivar acciones que devengan en ingresos de autogestión para la unidad, y tomar el liderazgo entre los distintos departamentos de ConQuito respecto de la capacidad para generar servicios que aporten valor a la comunidad y reciban a cambio una compensación monetaria.

## REFERENCIAS

Actitud Creativa. (2015). *Creativity Certification Program*. Madrid, España.

Coca Cola Company. (2016). *Coca Cola Company*. Obtenido de Coca Cola Journey - Refreshing the world, one story at a time: <http://www.coca-colacompany.com/>

ConQuito. (28 de Octubre de 2015). ESTATUTO DE LA CORPORACIÓN DE PROMOCIÓN ECONÓMICA "CONQUITO". Quito, Pichincha, Ecuador.

Coporación de Promoción Económica ConQuito. (Septiembre de 2015). Informe de Actualización para Tarifación de Servicios. Quito, Pichincha, Ecuador.

Corporación de Promoción Económica ConQuito. (2015). *ConQuito.org.ec*. Obtenido de Emprendimiento e Innovación: <http://www.conquito.org.ec/emprendimiento-e-innovacion/>

Corporación de Promoción Económica ConQuito. (30 de Octubre de 2016). *ConQuito*. Obtenido de Ley Orgánica de Transparencia: [http://www.conquito.org.ec/?wpfb\\_dl=998](http://www.conquito.org.ec/?wpfb_dl=998)

Creative Education Foundation. (2015). *Creative Education Foundation*. Obtenido de Creative Problem Solving: <http://www.creativeeducationfoundation.org/creative-problem-solving/>

*Grupo Banco Mundial*. (28 de Noviembre de 2016). Obtenido de Rentas del petróleo (% del PIB): <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PETR.RT.ZS?end=2014&locations=EC&start=1970&view=chart>

Herrera, C. (25 de Noviembre de 2016). (H. Flores, Entrevistador)

Herrera, C. (29 de Noviembre de 2016). Estructura Financiera de ConQuito. (H. Flores, Entrevistador) Quito, Pichincha, Ecuador.

- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (30 de Septiembre de 2016). *Ecuador en Cifras*. Obtenido de ENCUESTA NACIONAL DE EMPLEO, DESEMPLEO Y SUBEMPLEO: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2016/Septiembre-2016/092016\\_ENEMDU.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2016/Septiembre-2016/092016_ENEMDU.pdf)
- Javelin. (2015). *Javelin.com*. Obtenido de <http://vip.javelin.com/>
- Juna Cabrera, V. A. (2013). Propuesta de mejora del ecosistema emprendedor en la ciudad de Quito. Quito, Pichincha, Ecuador: Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador.
- Kelley, D., Singer, S., & Herrington, M. (2016). *2015/16 Global Report*. Global Entrepreneurship Monitor. Londres: Global Entrepreneurship Research Association (GERA).
- Lean Startup Machine. (2015). *leanstartupmachine.com*. Obtenido de <https://www.leanstartupmachine.com/>
- Maurya, A. (2012). *Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works*. (E. Ries, Ed.) Sebastopol, CA, U.S.A.: O'Reilly Media, Inc.
- Osorio Tinoco, F., Murillo Vargas, G., & González-Campo, C. H. (2015). *Emprendimiento, Redes e Innovación*. Cali, Colombia: Universidad del Valle.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2009). *Business Model Generation*. Ámsterdam, Holanda.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A., & Papadakos, P. (2014). *Diseñando la propuesta de valor*. New Jersey, Estados Unidos: John Wiley & Sons, Inc.
- Redacción Quito. (2014). *Ecuador cimienta un ecosistema para emprendedores*. Obtenido de Revista Líderes: <http://www.revistalideres.ec/lideres/ecuador-cimienta-ecosistema-emprendedores.html>

- Ries, E. (2011). *El Método Lean Startup: Cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua* (5ta. ed.). (J. S. Julián, Trad.) New York, EE.UU.: Crown Business.
- Ries, E. (2015). *The Lean Startup*. Obtenido de The Lean Startup: The movement that is transforming how new products are built and launched: <http://theleanstartup.com/>
- Ruales, S. (25 de Noviembre de 2016). (H. Flores, Entrevistador)
- Ruales, S. (2016). *Reporte Mensual Planificación Operativa Anual*. ConQuito, Emprendimiento e Innovación, Quito.
- Ruales, S. (19 de Octubre de 2016). Servicio de Incubación Empresarial de ConQuito. (H. Flores, Entrevistador) Quito, Ecuador.
- Ryzhonkov, V. (21 de Marzo de 2013). *The History of Business Incubation*. Obtenido de World Business Incubation: <https://worldbusinessincubation.wordpress.com/2013/03/21/the-history-of-business-incubation-part-1/>
- Trading Economics*. (28 de Noviembre de 2016). Obtenido de Credit Rating: Country List: <http://www.tradingeconomics.com/country-list/rating>
- US Energy Information Administration*. (23 de Noviembre de 2016). Obtenido de PETROLEUM AND OTHER LIQUIDS: Spot Prices: [http://www.eia.gov/dnav/pet/pet\\_pri\\_spt\\_s1\\_m.htm](http://www.eia.gov/dnav/pet/pet_pri_spt_s1_m.htm)